

## LIDERANÇA E CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

**Luciana Pasqual de Toni<sup>1</sup>**

**Zaida Cristiane dos Reis<sup>2</sup>**

**Paula Patricia Ganzer<sup>3</sup>**

**Cristine Hermann Nodari<sup>4</sup>**

**Joel Tshibamba Mukendi<sup>5</sup>**

**Cláudio Baltazar Corrêa de Mello<sup>6</sup>**

**Cleber Cristiano Prodanov<sup>7</sup>**

**Pelayo Munhoz Olea<sup>8</sup>**

**Eric Charles Henri Dorion<sup>9</sup>**

### Resumo

É primordial que seja desenvolvida a equipe de liderança de uma organização e que o desenvolvimento desta esteja alinhado aos objetivos estratégicos da organização. O modelo de liderança tem papel determinante para alavancar ou não, o crescimento desta e o nível de maturidade de uma equipe de líderes indicam o quanto uma empresa pode desenvolver-se. O objetivo da pesquisa foi identificar o papel da liderança no sucesso de uma organização pensando de que forma o desenvolvimento das lideranças pode influenciar no crescimento de uma empresa. Pode-se perceber que há dificuldade em se aplicar conceitos estudados sobre liderança quando não se tem uma pessoa que atue como facilitador deste processo. Muitas das dificuldades que existem na empresa estudada atualmente foram construídas ao longo da história da mesma. Por um período, a forma como a liderança acontecia, funcionou. Atualmente surge um novo modelo de liderança, que seja voltado para a contemporaneidade para obter-se o que o mercado compra e consome.

**Palavras-chave:** liderança. desenvolvimento. modelo.

### 1 INTRODUÇÃO

As pessoas são o diferencial dentro de uma organização, como elas sentem-se, são conduzidas no ambiente de trabalho e em quem se espelham é importante para se entender o quanto elas estão dispostas a doar-se e quanto àquela empresa pode crescer. Assim, busca-se

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Graduação em Pedagogia pela Universidade de Caxias do Sul.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul.

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul.

<sup>5</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul.

<sup>6</sup> Doutorando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul.

<sup>7</sup> Doutor em História Social pela Universidade de São Paulo - FFLCH/USP. Professor titular da Universidade Feevale.

<sup>8</sup> Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya. Professor da Universidade de Caxias do Sul e Universidade Feevale.

<sup>9</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Université de Sherbrooke. Professor da Universidade de Caxias do Sul e Universidade Feevale.

identificar o papel da liderança no sucesso de uma organização, pensando de que forma o desenvolvimento das lideranças pode influenciar no crescimento de uma empresa.

Acredita-se que essas faltas de definição criem problemas, que mantêm a empresa distante da excelência, então pode-se sugerir a estruturação das funções de liderança, definindo o perfil adequado e propondo a elaboração de um calendário de formação para a equipe gestora, periodicamente.

De acordo com SENGE (1998), é preciso perceber as consequências das ações em um âmbito global. Quando se desmembra um problema, perde-se a visão do que pode acontecer no todo. E, assim é com o papel da liderança. Cada pequena ação gera um efeito no todo. Precisa-se recuperar esse conhecimento intrínseco de conexão com o todo e avaliar com total atenção quem é incumbido do poder que a gestão possibilita.

O objetivo da pesquisa foi identificar o papel da liderança no sucesso de uma organização, por meio da identificação de qual forma o desenvolvimento das lideranças pode influenciar no crescimento de uma empresa. O objetivo da pesquisa seguiu os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar os colaboradores entrevistados da empresa; b) analisar as consequências decorrentes da ausência de definição de capacidades, habilidades e atitudes inerentes aos indivíduos para que exerçam funções de liderança em um programa de desenvolvimento para crescimento desses indivíduos; c) identificar as deficiências ocasionadas pelo exercício da liderança quando a forma de seleção do líder não está claramente definida nem estabelecida na empresa; d) sugerir a estruturação das funções de liderança, definindo o perfil adequado e sugerindo a elaboração de um calendário de formação para a equipe gestora, periodicamente.

A estrutura do artigo segue pela seção do referencial teórico, no qual aborda o tema liderança. A seção de metodologia descreve os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa. A seção dos resultados relata o desenvolvimento e os dados resultantes da pesquisa. Por fim, segue a seção da conclusão da pesquisa, onde são relatados os resultados frente ao objetivo da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA**

Historicamente o poder esteve concentrado nas mãos de poucos, nas mãos da chefia. Porém, o cenário atual mudou e no contexto quem dá as regras é o cliente. O chefe perde seu poder totalitário (ZANELLI, 1997). Chefes, gerentes, administradores, devem reaprender suas funções visando tornar a tomada de decisões e execução cada vez mais democráticas e mais rápidas do que o concorrente (GORE, 1996) o gerente administra todos os recursos e compartilha os saberes com as pessoas da equipe (D'AMICO, 2012). Esse novo aspecto de grupo também surge, não são mais chefes e subordinados, são gerentes e equipes de trabalho.

Na equipe, todos os indivíduos devem estar motivados e comprometidos com as responsabilidades de suas funções para que todos sejam beneficiados por um resultado final positivo, ou seja, pela entrega de um produto de qualidade, pontual, para o cliente que é cada vez mais exigente. KOTLER (1998) afirma que no processo de avaliação, o consumidor tenta, em um primeiro momento, satisfazer uma necessidade e em seguida, procura identificar os benefícios a partir da solução oferecida pelo produto, enxerga cada produto como um conjunto de atributos e as empresas precisam estar preparadas para atender a essas expectativas. Diante das mudanças frenéticas que estão acontecendo no mundo, os comandos não podem ficar engessados, pois sozinhos eles não conseguem dar conta de todas as tarefas e precisam dessa contribuição de seus pares, assim o poder passa a migrar distribuído entre os integrantes da equipe como nunca fora anteriormente.

ZANELLI (1997) considera que a evolução de um grupo implica na assunção de responsabilidades e amadurecimento. Porém, esse novo modo de ser dos gestores exige que ele seja capaz de delegar e delegar exige habilidade, onde o líder deve permitir que sua equipe seja criativa, capaz de pensar, tenha iniciativa, capacidade de decisão e de assumir riscos. Como isso pode acontecer? Essa habilidade não é nata, precisa ser aprendida e aperfeiçoada constantemente e o novo líder deve ter um olhar atento para o que o mercado está exigindo e principalmente para sua equipe, atribuindo-lhe tarefas, desafios, autoridade e responsabilidade. Ocorre uma mudança cultural necessária aos novos tempos. Delegar é uma atividade difícil, mas pode trazer benefícios para a equipe (KRAUSZ, 1986).

Essa mudança cultural torna o poder democrático, já que é compartilhado, todas as estruturas ficam simplificadas, leves, com aproximação de quem lidera e quem executa e há a necessidade de desenvolver habilidades e competências, tanto dos liderados quanto dos líderes, visando constantemente o crescimento e o fortalecimento do grupo em sua identidade funcional (GORE, 1996).

A partir do momento que todos possuem mais autonomia, acabam assumindo responsabilidades e aprendendo, não se espera mais que o chefe dê as ordens, já se sabe o que fazer e tem-se o compromisso de fazê-lo bem feito (ALVES, 2004). Quando um líder consegue que sua equipe trabalhe de forma autossuficiente, sua orientação está sendo eficaz e comprometida. Ele pode confiar que o trabalho está sendo bem feito, pode lutar pela sua equipe porque confia nela, pode dialogar com seus liderados a fim de juntos encontrarem soluções para as dificuldades e para apontar o que a equipe tem produzido de positivo, mas antes de acreditar em seus subordinados, o novo líder deve confiar em si mesmo. Muitas vezes, essa é a parte mais difícil e que faz ações fracassarem a despeito de todo um contexto favorável.

A postura do líder é refletida no comportamento da equipe, pois quem está no comando é a referência. As pessoas precisam sentir-se seguras, descobrindo a utilidade de seu trabalho, confiar que o gestor está pensando no crescimento efetivo de cada um (BLANCHARD, 2008). Fracassa o líder que não sabe ouvir, pois quem está executando uma tarefa está em contato com a realidade efetiva e quem pode, na maioria das vezes, vislumbrar alguma melhoria ou apontar a solução de problemas simples já que conhece o processo. Porém, as pessoas comentam quando percebem que há alguém disposto a ouvi-las e que valorizará sua contribuição. Valorizar não significa elogiar, e sim, na maioria das vezes, ouvir, e compartilhar ideias, dificuldades, sugerir, argumentar e esclarecer.

Para aprender a ouvir, o líder precisa exercitar a humildade e nesse sentido, SENGE (1998) diz que, só está aberto a mudanças quem é humilde o suficiente para entender que não sabe de tudo e que pode aprender sempre. Cada indivíduo é diferente e único, muitas vezes a percepção que se tem de uma situação é diferente de outro indivíduo que vivencia a mesma situação. A história de cada um o constitui, e muitas vezes, a vivência de algo tem uma significância diferente do que para outro, por isso, o líder precisa saber ouvir e alinhar as ideias, os objetivos. Não pode simplesmente acreditar que as pessoas sabem. Sabem de que forma? Entendem de que forma? A comunicação é uma ferramenta importante no exercício da liderança.

Estar à frente da equipe liderando, não o torna sábio, pois a pessoa que está diante da equipe é aquela que tem habilidade para tratar com o ser humano, é a pessoa que, além de ter conhecimento técnico, consegue agregar valor humano ao produto, é a pessoa que sabe unir os diferentes, que sabe utilizar-se da riqueza da diversidade, que sabe colocar a engrenagem humana da equipe para funcionar, respeitando a singularidade de cada um, sendo um mentor para o crescimento de todos, sendo assim, o líder deve ter objetivos, compartilhá-los, assim como as metas (SENGE, 1998). Deve oferecer condições de trabalho adequadas, dignas, justas, deve acompanhar e apoiar. Estimular iniciativas, integrar as pessoas, falar o que cada

um tem de positivo e o que pode ser melhorado, aprender sempre, compartilhar informações. E tudo isso não se faz somente com máquinas, pois existem tarefas que somente o ser humano é capaz de realizar e se relacionar é uma delas. O principal instrumento de trabalho de um líder é o ser humano e sua infinita pluralidade.

### **3 METODOLOGIA**

O método utilizado na pesquisa possui abordagem qualitativa, com objetivo exploratório já que seus resultados destinam-se a fornecer pistas para novas investigações quanto a singularidade do exercício da liderança na organização em questão, e descritivo, por apresentar as sugestões com base na análise da empresa em estudo. O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, que, segundo YIN (2005) é adequado nos casos em que a pesquisa pretende relacionar vários aspectos de um mesmo fenômeno e permite, por meio de uma abordagem holística, estudar várias facetas de um mesmo objeto, investigando, em profundidade, suas relações.

YIN (2005) sustenta a ideia de que o método do estudo de caso apresenta uma vantagem comparativa sobre os demais métodos quando se pergunta “como?” e “por quê?” a respeito de uma série de eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Pode-se afirmar que o método de estudo de caso é apropriado para o trabalho em questão, pois permite uma análise em profundidade dos aspectos relacionados ao problema proposto, possibilitando uma leitura das diversas facetas relacionados ao caso.

Para a análise dos dados a técnica utilizada foi a análise de conteúdo documental e por entrevista com o proprietário da empresa. Segundo BARDIN (2004) a análise documental é uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de uma base de dados, é uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar em um estado ulterior a sua consulta e referência. Enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outra forma a informação contida nos documentos acumulados. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. A partir do método de pesquisa, segue a seção dos resultados da pesquisa.

### **4 RESULTADOS**

A empresa em estudo foi fundada em 1975, na Serra Gaúcha, trata-se de uma indústria familiar na sua origem que no contexto atual ainda mantém alguns traços desse aspecto. A visão empreendedora do fundador fez com que a empresa se desenvolvesse em quatro unidades de negócio ao longo de trinta e sete anos. A característica marcante da empresa é a diversificação. Na voz do diretor ouve-se, com frequência, a seguinte expressão: “Nós fazemos o que a concorrência não faz”. Na região em que a empresa atua, existem três outras organizações que produzem itens similares e que representam a concorrência.

A produção é diversificada, e a empresa atende quatro segmentos diferentes, porém não existe uma linha de produção individualizada para cada segmento. A produção é gerada conforme a demanda imposta pelos clientes. A atenção de todos os envolvidos no processo de produção de um item é proporcional à variedade de itens (cerca de doze mil itens apenas de um segmento), pois são pequenos detalhes que diferenciam um item de outro e três processos de beneficiamento críticos na área produtiva.

A política da empresa, quanto a forma de realizar o controle de qualidade é de que cada pessoa que assina a liberação de um item, na ordem de fabricação, seja agente de qualidade. Não existe um ponto na linha produtiva onde os itens são inspecionados. Devido à fragilidade da matéria prima, quanto menor for o manuseio, melhor para garantir sua

integridade. O índice de refugo interno da organização, até julho de 2012, não baixou de 4% em nenhum mês, chegando a atingir 7% de perdas no último mês. A meta de perdas internas da organização é de 3%. O índice de rejeição externa está controlado e é de 1% sobre o faturamento mensal.

A direção da empresa permanece a mesma desde a sua fundação, novos membros da família passaram a exercer funções gerenciais conforme atingiram a maioridade civil nas áreas administrativas tais como finanças, custos, comercial, segurança e tecnologia da informação. Assim como os profissionais que fazem parte da família, existem profissionais que atuam na empresa há dez, quinze, vinte anos, que iniciaram as atividades na área fabril e viram a empresa crescer. Várias destas pessoas, atualmente assumem cargos de coordenação e liderança.

Esses profissionais são minoria dentro da empresa. Cerca de 50% do quadro funcional tem menos de um ano de casa. No mês de julho de dois mil e doze, o índice de rotatividade ficou em 7%. A meta da empresa é que este índice fique em 1%. Esta rotatividade atinge todos os níveis, mas é acentuada especialmente na área produtiva e gerencial. Para exemplificar, nos últimos doze meses, um gerente industrial foi demitido e três gerentes industriais que vieram a substituí-lo, demitiram-se. Nos últimos doze meses, na área de recursos humanos, o setor esteve sem gerência durante seis meses. Um gerente foi contratado e demitido no período de dois meses. Mais um tempo sem gerência e um novo gerente foi contratado por três meses.

O problema estudado é a deficiência de competências gerenciais nos coordenadores da área produtiva de uma organização e o efeito que isto causa no desenvolvimento da empresa. Os coordenadores da área produtiva podem ser caracterizados como pessoas de absoluta confiança da direção. Se houver a perda da confiança, essas pessoas são imediatamente desligadas da organização. A lisura na conduta é destaque dentro da organização. Existem doze coordenadores sendo que o maior setor tem cerca de trinta funcionários subordinados; o menor setor tem dois funcionários subordinados; em média, os setores têm entre dez a quinze funcionários subordinados.

Na parte educativa são: três coordenadores com ensino fundamental; cinco coordenadores com ensino médio; quatro coordenadores com ensino superior em andamento e/ou pós-graduação. A característica marcante desse grupo de coordenadores é o aspecto operacional ao qual se dedicam. O aspecto da educação é algo diretamente ligado à forma de atuação de cada um. Destes coordenadores, sete não estudam há mais de um ano, nem em escola de formação regular, nem em cursos técnicos ou de formação específica. Os únicos cursos dos quais participam são os oferecidos pela organização. Em doze meses, a organização ofereceu um curso de formação gerencial e trabalho em equipe, com vinte horas de duração, obrigatório para todos os coordenadores.

Quanto ao tempo de atuação na função: três coordenadores – menos de dois anos de experiência na função na empresa; nove coordenadores – de três a quinze anos de experiência na função na empresa. Não há política de cargos e salários na empresa, então não há critério estabelecido para promoção de um funcionário ao cargo. Em geral, cada coordenador era o melhor funcionário na função operacional que executava anteriormente. Dos doze coordenadores, onze são oriundos da área produtiva da empresa, sendo que três deles foram contratados como jovens aprendizes. Três destes coordenadores nunca trabalharam em outro local, outros dois coordenadores demitiram-se e retornaram à empresa por convite da mesma. Todos os coordenadores trabalham na empresa há mais de quatro anos.

A forma de promover alguém para o cargo de coordenação está muito ligada à forma como a pessoa trabalha: se é responsável, se tem iniciativa e se é confiável. Aspectos como a forma como se comunica e a forma como estabelece suas relações interpessoais tendem a não ser considerados como aspectos relevantes para uma escolha. O que se propõe é a

formação contínua do grupo de liderança a fim de que se consiga estabelecer uma unidade gerencial ou pelo menos, criando uma noção no grupo de que todos estão ligados e são dependentes do trabalho do outro. São como elos em uma corrente. O aspecto da rotatividade de gerência industrial reforça esta necessidade.

Nos momentos em que houve gerência, nos últimos doze meses, o grupo era integrado, reunia-se para discutir assuntos de interesse comum e resolver situações pendentes. Nos momentos em que não há gerência, o grupo se dispersa e o ambiente fica tenso. A maior parte do grupo não percebe a importância de unirem-se, pois entendem a atuação da coordenação como algo departamental, como algo apenas do seu setor, não se entende como parte do todo e nem reconhece nos outros colegas coordenadores a força para que o trabalho flua de forma mais organizada, tranquila, nem como potenciais pessoas com as quais possa compartilhar dificuldades e tentar buscar soluções para os problemas que enfrentam no cotidiano.

Como os índices de perdas internas são altos conforme o entrevistado, a pressão e a cobrança da direção acontecem com a mesma força. Ocorre que a maioria dos coordenadores tem dificuldade para estabelecer o diálogo e para conseguir mobilizar seu pessoal a colaborar com uma causa que é de toda empresa. Observou-se que há desde coordenadores que adotam a postura do *laissez-faire* (deixar fazer) a coordenadores que atuam de forma autoritária. Percebeu-se uma carência em articular, pensar e planejar. Se não existe empatia por parte dos coordenadores, também não existirá empatia por parte dos colaboradores. Os coordenadores que mais têm dificuldades e raramente buscam auxílio ou mencionam suas dificuldades. Por diversas vezes, agem com queixas desde os aspectos comportamentais das novas gerações a queixas sobre como o mercado está se comportando.

Porém, queixas não são produtivas, dificilmente proporcionarão alguma mudança positiva de uma realidade ou em uma cultura. O que muda um contexto é educação continuada e, antes disso, a avaliação adequada do perfil que se pretende promover para uma coordenação. Como os coordenadores já estão nessa função, optou-se por realizar uma investigação destes perfis com avaliação psicológica que identifique que pontos precisam ser trabalhados naquele indivíduo para que sua atuação seja eficiente e adequada aos propósitos da organização, que são de crescimento e neste momento não está obtendo o desempenho que gostaria.

Além disso, propõem-se estabelecer um ciclo de estudos continuados para a formação de lideranças e sua atuação prática. Espaços que permitam o diálogo, a troca, que permitam que as pessoas abandonem seus medos e sintam-se iguais na tarefa de buscar lucro para a empresa, mobilizando seus funcionários para tal. Quando se estuda, continuamente, percebe-se o quanto se ignora e o quanto ainda tem que se buscar. A humildade torna as pessoas melhores e dar-se conta que não sabe tudo e que pode buscar conhecimento, a qualquer tempo da vida é vital para cada pessoa enquanto indivíduo e enquanto profissional.

A partir da análise, entendeu-se que é fundamental estabelecer um relacionamento entre líderes e funcionários para poder gerar resultados positivos dentro da organização. Para tanto, é necessário que sejam definidas as competências, habilidades e atitudes necessárias para que alguém execute a liderança compreendendo a organização, com suas variáveis, estrutura, pessoas e cultura. Que tenha conhecimento e experiência para planejar, organizar, dirigir e controlar, agregando valor ao trabalho, resolvendo problemas e tomando decisões.

Assim, novas contratações para a função estariam alinhadas com o perfil de líder adequado para atender as necessidades da empresa. Para a liderança já ativa, a implementação de um programa de desenvolvimento para toda a equipe, a fim de equilibrar os pares pode ser uma alternativa a ser adotada. O programa de desenvolvimento pode incluir uma avaliação psicológica do perfil de cada coordenador já atuante, avaliando potencialidades de crescimento e identificando possibilidades a serem desenvolvidas.

Ainda é importante estimular os gestores a retomarem seus estudos, investindo em áreas que possam auxiliar-lhes na trajetória profissional. Ao mesmo tempo, é importante criar uma unidade gerencial com a equipe já atuante. Para isso é necessário um mediador que possa orientar o grupo, passando conceitos básicos de administração e fazendo a equipe pensar de forma sistêmica, entendendo a dependência da atuação de cada um e a influência de cada ação ou omissão no resultado de todos. Pensa-se em encontros semanais, em que se trabalhe gestão do tempo, administração por passeio, a importância do *feedback*, delegação, desafios do gestor, comunicação, indicadores, comportamento e demais assuntos que possam enriquecer a atuação dos coordenadores.

Também se faz necessário ter uma gerência que compartilhe dos mesmos preceitos do orientador que trabalharia os aspectos anteriormente listados e dos anseios da direção. O papel da gerência seria o de promover o estabelecimento da unidade gerencial, incentivando sua consolidação, incentivando a consolidação das práticas aprendidas na formação, tendo um olhar permanente e maduro sobre a equipe, conduzindo-a para atingir os objetivos da organização.

A unidade gerencial estabelecida entre os coordenadores possibilitaria que todos os seus membros saibam agir com pertinência (quando, onde e porque), reunir e mobilizar recursos em um contexto, transpor, aprender a aprender, envolver-se (LE BOTERF, 2003). Se implementadas as ações, faz-se necessária a contratação de um gerente industrial para atuar como facilitador da equipe gerencial. Também é necessário, concomitantemente, que se desenvolva e programe uma política de cargos e salários estruturada nas necessidades da empresa frente às necessidades que o Mercado está demandando.

A implementação da política de cargos e salários não pode ser algo fragilmente estabelecido. Precisa ser sólida e conquistar a credibilidade de todos, especialmente deste grupo de gestores que teme a execução de projetos importantes, pois, tem-se visto que os idealizadores dos mesmos acabam abandonando a causa e deixando-os à sua própria sorte, tendo iniciado propostas e as deixadas sem conclusão e continuidade. A questão da continuidade e conclusão também é algo importante a ser pensado. Uma vez que se tivesse uma unidade gerencial desenvolvida, a mesma poderia seguir com os projetos que atribuisse valor, dando continuidade e aproveitando as ferramentas trazidas, independente da fonte.

Uma política de cargos e salários sólida precisa estar alinhada com a cultura da empresa, precisa ser coerente para conquistar a credibilidade dos indivíduos, além de estar focada nas necessidades das pessoas que ali atuam para que ocorra uma transformação a médio e longo prazo que beneficie a organização. Esta estruturação é necessária em todos os níveis do organograma, porém é importante que se inicie por quem conduz os resultados.

AGOSTINHO, BAUER e PREDEBON (2002) afirmam que o ser humano pode se libertar da opressão das instituições sociais, dando lugar à reflexão, criatividade e por consequência, à construção de um mundo melhor. Só que para isso é necessário dar o primeiro passo, e continuar caminhando, mesmo que lentamente.

## 5 CONCLUSÃO

Se fosse possível aplicar as sugestões propostas, acredita-se que se teria uma unidade gerencial e um melhor relacionamento entre empresa e funcionários. Seria importante estabelecer-se uma unidade gerencial devido ao histórico da empresa, de manter-se sem gerente industrial por longos períodos e pelo histórico de rotatividade dos gerentes em curtos espaços de tempo, pois cada troca ou ausência pode gerar instabilidade na equipe, que precisa continuar trabalhando em busca dos resultados esperados pela empresa. Além disso, cada troca deixa resquícios de propostas dos gerentes que saíram e que a coordenação não

consegue dar sequência, seja por falta de conhecimento, por falta de autonomia ou por temer a mudança.

Ao longo dos anos, diversas propostas foram apresentadas, muitas vezes iniciadas, só que não concluídas. Isso gera expectativa nas pessoas, que se frustram e nas vezes posteriores, já estão desacreditando de que algo será mesmo feito (iniciado e concluído). Assim, não se empenham tanto quanto é necessário para iniciar nem para manter alguma mudança ou melhoria. Um exemplo que pode ilustrar isso é quanto à cobrança pelo uso dos equipamentos de proteção individual de segurança, que é feita de forma adequada e insistente nos períodos em que há uma gerência que o exige.

Atitudes permissivas, por parte dos gestores, fazem com que uma parte dos funcionários sintam-se no comando e outra parte dos funcionários fique revoltada. A parte dos funcionários que se revolta é aquela que sempre faz o certo, mas que se desmotiva diante das ações dos coordenadores, em alguns momentos, quando a permissividade parece valorizada.

Basicamente, acredita-se que se houvessem critérios definidos para escolher e trabalhar o desenvolvimento gerencial das pessoas que coordenam as equipes, esses problemas estariam resolvidos, ou, caso houvesse alguma manifestação neste sentido, seria em um grau inferior ao que ocorre atualmente. A empresa necessita de coordenadores que consigam entender o que é uma equipe, quais os objetivos da empresa, quais os objetivos do seu setor, que saiba fazer a leitura de indicadores e passar esses resultados para seus funcionários. Precisa-se de coordenadores que saibam cobrar os resultados, mas que não deixem de motivar as pessoas. Precisa-se de coordenadores que falem com coerência, que saibam dialogar, que saibam entender que o ser humano não vive em uma linha linear de constância e que precisa de atenção permanente e constante. Atenção essa que envolve o controle e o cuidado com o indivíduo.

Precisa-se poder desenvolver coordenadores que mostrem aos funcionários como é importante o trabalho deles dentro da organização e quanto sua produção é valorosa para o mercado. É preciso que os coordenadores percebam isso e acreditem, muito mais que os demais. Percebeu-se que a alta direção possui interesse nos benefícios desta proposta, pois no período de elaboração da pesquisa, foi contratada uma empresa de consultoria em gestão de pessoas para aplicar testes psicológicos, realizar entrevistas e passar a devolutiva das avaliações justamente para os coordenadores da área produtiva, área comercial, de custos, fiscal e Planejamento e Controle da Produção (PCP). O objetivo dessas avaliações era de identificar como esses líderes estão no momento e em que pontos podem atuar para melhorar profissional e individualmente. A devolutiva foi individual, mas a direção da empresa recebeu o *feedback* da empresa de consultoria de forma genérica, pensando no perfil global daqueles indivíduos no presente momento e no que seria necessário propor para que desenvolvessem-se.

Foi colocado as dificuldades que encontram-se para trabalhar com as lideranças justamente pelos aspectos anteriormente citados e percebeu-se uma preocupação da alta administração para que isto mude. Em diversos momentos, a direção demonstrou preocupação com a obtenção dos resultados e demonstrou estar pensando em alguma ação mais pontual que se faça necessária para que as lideranças consigam atuar de forma mais consistente, eficiente e eficaz. Porém, a alta direção não atua diretamente com os coordenadores de produção, pois ocupa-se das estratégias da empresa, embora esforce-se para estar presente, então faz-se necessária a contratação de um gerente industrial que possa auxiliar a equipe de coordenação, dando a atenção necessária para as questões pertinentes à gestão.

Pode-se perceber que há dificuldade em se aplicar conceitos estudados sobre liderança quando não se tem uma pessoa que atue como facilitador deste processo. Muitas das dificuldades que existem na empresa estudada atualmente foram construídas ao longo da sua história. Por um período, a forma como a liderança acontecia funcionou. Atualmente surge um novo modelo de liderança, que seja voltado para a contemporaneidade para obter-se

aquilo que o mercado compra e consome. Há que se fazer uma nova leitura do que se tem e do que se busca a fim de identificar as fraquezas e o que fortalece a organização. De posse dessas informações, criar um novo paradigma e realizar as novas metas baseadas nele. Não se pode ter metas atuais, ou de projeção futura com uma equipe que pensa e atua de forma descontextualizada. Tem que se pensar à frente. O que o futuro reserva? Que profissional o futuro pede? E trabalhar isso desde já.

## 6 BIBLIOGRAFIA

AGOSTINHO, Marcia Esteves; BAUER, Ruben; PREDEBON, José. **Convivencialidade: a expressão da vida nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ALVES, Sérgio. A multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um modelo analítico. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v.8, n.2, p. 71-93. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200005>. Acesso em: 22 abr. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BLANCHARD, K., HERSEY, P., JOHNSON, D. E. **Gestão do comportamento organizacional: recursos humanos que conduzem**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

D'AMICO, Simoni M., MONTEIRO, Janine K. Características de personalidade e qualidade de vida de gestores no Rio Grande do Sul. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v.16, n. 3, p. 381-396. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S141565552012000300004>. Acesso em: 13 mai. 2014.

GORE, G. **La educación en las empresas: aprendiendo en contextos organizativos**. Buenos Aires: Granica, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAUSZ, Rosa Rosemberg. **Administre bem o seu tempo**. São Paulo: Nobel, 1986.

LE BOTERF, Guy; BITENCOURT, Claudia. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v.1, n.2, p. 121-143, 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000200007>. Acesso em: 11 mai. 2014.