



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

PEDRO AUGUSTO DE ANDRADE

**A LIDERANÇA EFICAZ COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NO DEPÓSITO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO CÔNEGO HEITOR**

SÃO JOÃO DEL REI / MG
2012

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

PEDRO AUGUSTO DE ANDRADE

**A LIDERANÇA EFICAZ COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NO DEPÓSITO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO CÔNEGO HEITOR**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof^ª. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas.

SÃO JOÃO DEL REI / MG
2012

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

PEDRO AUGUSTO DE ANDRADE

**A LIDERANÇA EFICAZ COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NO DEPÓSITO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO CÔNEGO HEITOR**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas (Orientadora)

Prof^a. Esp. Monique Terra e Silva

Prof. Msc. Ademir José de Abreu

À todos que me acompanharam e que de alguma forma doaram um pouco de si para que esse trabalho pudesse ser concluído com muito empenho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre estar presente em minha vida e por iluminar esta caminhada.

Aos meus pais, Heitor e Cidinha por me ensinarem a trilhar o caminho certo.

A minha irmã, Bruna pelo carinho e amizade.

A minha namorada, Cássia pela paciência, incentivo e apoio nos momentos mais difíceis.

Ao meu pequeno Matheus, pelo carinho e por toda alegria que transmite.

Aos meus amigos e familiares que foram fundamentais na conclusão de mais uma etapa em minha vida.

A todos os professores e principalmente a orientadora, Prof^a. Adna pela disponibilidade de tempo e auxílio fundamental em todas as etapas deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho no intuito de atender aos objetivos propostos apresenta a importância da liderança para o bom desempenho das atividades dentro das organizações, assim como alguns conceitos de organização e de cultura organizacional, bem como esclarecer a real importância do clima organizacional positivo, que com o auxílio da liderança eficaz pode agregar grande retorno para as empresas. A realização deste trabalho se deu em duas etapas distintas sendo a primeira, fundamentada em pesquisa bibliográfica e a segunda composta por uma análise através de um estudo de caso em uma empresa. Em particular, deu-se atenção na liderança exercida pelo depósito de materiais de construção Cônego Heitor através da satisfação gerada pela parceria entre líder e colaboradores. Dessa forma, verificam-se as vantagens proporcionadas pela liderança, que se desenvolvida de maneira correta, traz inúmeros benefícios para a organização. É perceptível que o líder atuante precisa rever alguns fatores como por exemplo, no que se refere à orientar e ouvir sua equipe, uma vez que 50% dos funcionários entrevistados consideram que o líder deixa a desejar em relação a este fator. De forma geral, observou-se que os funcionários entrevistados estão satisfeitos e motivados em relação à empregabilidade e com a forma de liderar. Por fim, pode-se dizer que a interação do líder com as atividades dos seus liderados mostra o real comprometimento com sua tarefa, fazendo com que seus liderados se sintam importantes para a organização, criando a motivação necessária para haver um clima agradável entre os mesmos.

Palavras-chave: Liderança eficaz; organização; motivação; equipe.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Diferenças entre as Estruturas Linear, Funcional e Linha-Staff ...	20
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Classificação dos recursos organizacionais	16
QUADRO 02 - Três teorias sobre estilos de liderança	24
QUADRO 03 - Dados dos funcionários entrevistados	32

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Você acha satisfatória a forma como seu líder coordena as atividades no seu setor?	32
GRÁFICO 02: Qual o grau de satisfação gerado pela parceria entre você e seu líder?	33
GRÁFICO 03: O líder atuante em sua empresa incentiva o trabalho em equipe?	33
GRÁFICO 04: A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é?	34
GRÁFICO 05: O líder de sua empresa sabe ouvir e orientar sua equipe?	34
GRÁFICO 06: Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?	35
GRÁFICO 07: As metas da empresa são transmitidas com clareza?	35
GRÁFICO 08: Qual seu grau de motivação na empresa?	36
GRÁFICO 09: Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar nesta empresa?	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	12
1.1 Conceitos de Organização	12
1.2 Cultura Organizacional	13
1.3 Recursos Organizacionais	14
1.4 A Estratégia Organizacional como fator dinâmico	16
1.5 Tipos de Estruturas Organizacionais	19
2 VALORIZAÇÃO DA LIDERANÇA	21
2.1 Conceitos de Líder	21
2.2 Conceitos de Liderança	22
2.3 Teorias sobre estilos de Liderança	23
2.4 Características Essenciais a um Líder	24
2.5 A Importância do Líder no Clima Organizacional	25
2.6 A liderança como fator motivacional	26
3 ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NA CIDADE DE NAZARENO/MG	29
3.1 Metodologia da pesquisa	29
3.2 História da empresa	30
3.3 Análise e interpretação dos dados obtidos	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	42

INTRODUÇÃO

Diante de um mercado globalizado e exigente, as organizações vêm passando por inúmeras mudanças para se manterem competitivas. Uma estratégia importante é a constante valorização das pessoas, que são fundamentais para qualquer tipo de organização, por isso é necessário que essas pessoas trabalhem satisfeitas, motivadas e comprometidas, e isso dependerá muito da forma que as atividades serão conduzidas, pois o auxílio da liderança eficaz traz grande retorno para a empresa.

A partir desta concepção, torna-se necessário investigar a importância e a vantagem da relação cotidiana, baseada na harmonia entre líder e colaboradores, a partir do grau de satisfação entre ambos, focando na qualidade e produtividade agregados à realização profissional e pessoal dos mesmos. Considerando que as organizações necessitam cada vez mais de líderes capazes de despertar a motivação nos seus colaboradores, questiona-se: Como a liderança eficaz pode contribuir para a realização das atividades em uma organização?

Esta pesquisa monográfica tem como objetivo geral analisar a importância do processo de liderança para o desenvolvimento das atividades nas organizações, e os objetivos específicos visam destacar as organizações, de forma a analisar a cultura, os recursos e estratégias organizacionais; apresentar alguns conceitos sobre líder e liderança; identificar quais são as principais características para o desempenho do líder numa organização empresarial; mostrar como atitudes e exemplos de um líder fazem a diferença no comportamento de seus liderados e promover uma análise a partir dos resultados obtidos na empresa sobre a liderança como ferramenta de desempenho organizacional.

A escolha do tema justifica-se pelo fato de que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, pois, exerce influência no desempenho das funções em cada departamento. Nessa perspectiva, o presente estudo pretende abordar aspectos sobre o líder e suas características enquanto agente motivador na condução de pessoas.

Para realização deste trabalho, utilizou-se uma metodologia descritiva qualitativa que consiste em duas etapas, sendo a primeira embasada em consultas bibliográficas, trabalhos acadêmicos, revistas técnicas, artigos científicos, fontes

documentais e sites especializados. A segunda etapa foi feita a partir de uma análise numa empresa do setor de construções, com pesquisa de opiniões, que permite a mostrar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à liderança exercida pela empresa.

O trabalho será dividido em três capítulos. No primeiro, será feito uma abordagem geral sobre organizações, a fim de destacar seus conceitos principais bem como a sua finalidade de existência, juntamente com o conceito de cultura organizacional, além de destacar os recursos, as estratégias e os tipos de estruturas organizacionais existentes.

O segundo capítulo trará os conceitos principais de líder e liderança, seus estilos e teorias, além de mostrar as características ideais para um bom líder e a sua atuação diante das equipes de trabalho.

O terceiro capítulo apresentará a metodologia adotada para realização deste trabalho. Trará ainda, uma análise no depósito de materiais de construção Cônego Heitor, iniciando com um breve histórico da empresa e em seguida demonstrando os resultados de um questionário contendo nove questões de múltipla escolha, aplicado a 50% dos funcionários e uma questão aberta para o proprietário.

A partir da análise dos dados, pretende-se verificar na prática, a importância da liderança como ferramenta de desempenho organizacional.

1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações empresariais vêm passando por inúmeras transformações em função da globalização, de mudanças relacionadas a tecnologias, produtos e serviços e do comportamento das pessoas. Desta forma, Carmo (2012, p. 01) afirma que:

O ambiente empresarial está mudando continuamente, tornando-se mais complexo e menos previsível, e cada vez mais dependentes de informação e de toda a infra-estrutura tecnológica que permite o gerenciamento de enormes quantidades de dados. A tecnologia está gerando grandes transformações, que estão ocorrendo a nossa volta de forma ágil e sutil. É uma variação com conseqüências fundamentais para o mundo empresarial, causando preocupação diária aos empresários e executivos das corporações, com o estágio do desenvolvimento tecnológico das empresas e/ou de seus processos internos. A convergência desta infra-estrutura tecnológica com as telecomunicações que aniquilou as distâncias está determinando um novo perfil de produtos e de serviços.

Diante disso, torna-se necessário fortalecer sua estrutura e seus processos a fim de cumprir os objetivos estabelecidos.

1.1 Conceitos de organização

Uma organização empresarial pode ser caracterizada como um conjunto de profissionais que se reúnem para alcançar objetivos comuns, onde utilizam os recursos disponíveis, a fim de assegurar a produção de bens e serviços necessários para a sobrevivência humana.

Segundo Gomes (2005, p. 172), “a organização é um conjunto de pessoas que se integram em uma estrutura, aceitam determinadas normas de funcionamento, compartilham uma escala de valores e desenvolvem ações conjuntas com o fim de atingir determinados objetivos, individuais e coletivos”.

Para Chiavenato (2011, p. 271), “as organizações são concebidas como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”.

De acordo com Cury (2000, p. 116), “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Pode-se entender que as organizações são caracterizadas por um conjunto de duas ou mais pessoas, que produzem os bens e serviços necessários para atender a demanda do mercado, além de satisfazerem as necessidades da sociedade.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 38), “[...] toda organização precisa de alguma finalidade, de uma noção sobre os porquês de sua existência e do que ela deseja realizar”.

As organizações evoluíram de acordo com o crescimento da sociedade e trabalham com o intuito de suprir as diferentes necessidades das pessoas de forma a assegurar a produção de bens e serviços necessários à sobrevivência humana. Nesse sentido, Cohen & Fink (2003, p. 34) afirma que:

As organizações evoluíram em consequência de pessoas que tentavam resolver problemas complexos. As primeiras organizações eram de modo geral bastante simples, com um patrão ou proprietário-gerente e funcionários com tarefas mais ou menos específicas. À medida que as organizações foram crescendo, surgiu a necessidade de se criarem subunidades com supervisores. Até se tornarem realmente grande, as organizações puderam se manter bastante frouxas.

Compreende-se então que as pessoas agrupam-se para formar organizações e através delas alcançar objetivos comuns, onde trabalham coletivamente com o intuito de atingir o lucro dentro do mercado onde estão inseridas e se tornar uma empresa bem-sucedida.

1.2 Cultura organizacional

Chiavenato (2010, p. 172), afirma que “[...] cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

Toda organização possui uma cultura diferente, uma maneira distinta de trabalhar onde são compartilhadas por todos os membros e repassadas de geração a geração, de modo que seja feita a mudança necessária de acordo com o tempo e as mudanças internas e externas decorrentes do ambiente organizacional.

Para Chiavenato (2010, p. 173), “cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por

todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização”. Entende-se que as organizações permitem satisfazer os diferentes tipos de necessidades humanas, as quais são influenciadas pelos modos de pensar, sentir e agir e seu crescimento se faz pelo aumento do número de pessoas e de recursos.

É possível mudar a cultura de uma organização, porém, existe um conjunto de características internamente enraizadas que dificultam a consecução desse objetivo. Chiavenato (2004, p. 173) propõe algumas condições que podem favorecer ou auxiliar nessa tarefa. São elas:

1- Uma crise dramática: É o choque que abala o *status quo*¹ e coloca a questão da relevância da cultura social. Crises, como uma grande dificuldade financeira, a perda de um grande cliente ou uma dramática mudança tecnológica conduzida por concorrentes.

2- Modificações na liderança: Uma nova liderança de topo que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de responder a uma crise. Pode ser a troca de um novo presidente de uma organização ou importante diretor ou gerente.

3- Organização pequena e jovem: Torna se mais fácil mudar sua cultura, pois quanto mais jovem e pequena a empresa, mais fácil para a administração comunicar os novos valores.

4- Cultura fraca: São mais fáceis de mudar, já que é o contrário da cultura sólida que é composta por membros comprometidos em relação aos valores determinados pela empresa.

O autor supracitado complementa ainda que essas condições permitem a mudança cultural de forma lenta, onde na maioria das vezes é medida em anos e não em meses.

1.3 Recursos organizacionais

Recursos organizacionais são todos os meios colocados à disposição das empresas e que são necessários para a realização de suas atividades diárias.

¹Chiavenato (2004, p. 172) *Status quo*: é uma expressão latina que designa o estado atual das coisas, seja em que momento for.

Desta forma, Chiavenato (2006, p. 110) define recursos organizacionais como meios que as organizações possuem para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos: são bens ou serviços consumidos na realização das atividades organizacionais.

Cury (2000, p. 52) afirma que recursos organizacionais são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho, É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e “entregues” para se garantir a performance organizacional.

Pode-se dizer que os recursos organizacionais são os variados bens ou serviços que as empresas possuem para utilizar nas atividades organizacionais a fim de atingir os objetivos estabelecidos. São os insumos necessários para produzir o produto final ou o serviço prestado por determinada organização.

Chiavenato (2006, p.110), classifica os recursos organizacionais em cinco categorias conforme esquematizado no Quadro. 01.

QUADRO 01 - Classificação dos recursos organizacionais

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
RECURSOS FÍSICOS OU MATERIAIS	Compreendem o espaço físico, os prédios e terrenos, o processo produtivo, a tecnologia utilizada no processo de produção dos bens e serviços produzidos pela organização.
RECURSOS FINANCEIROS	Compreendem os recursos na forma de capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamento etc.
RECURSOS HUMANOS	São as pessoas que compõe as organizações independentes do nível de hierárquico. Os recursos humanos estão distribuídos nos diversos níveis institucionais (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, colaboradores, além dos supervisores de linha).
RECURSOS MERCADOLÓGICOS	Compreendem todos os métodos utilizados pelas organizações para análise de mercado (de consumidor e concorrente), planejamento de venda, execução e controle de qualidade, promoções, propagandas pelos meios de comunicação, lançamento de novos produtos no mercado com novas tecnologias necessárias para a demanda do mercado de acordo com as exigências dos consumidores e assistência técnicas.
RECURSOS ADMINISTRATIVOS	São as coordenações utilizadas pelas organizações, compreende as atividades de planejamento, organização e controle das tomadas de decisões é o setor responsável pela distribuição de informações dentro e fora da organização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 110).

Para o autor, os recursos citados acima precisam ser passados por complexos processos de administração, onde serão captados do ambiente, aplicados internamente dentro do sistema, mantidos, desenvolvidos e controlados, para que o sistema seja eficiente e eficaz.

1.4 A Estratégia organizacional como fator dinâmico

Para que uma organização venha a se solidificar no cenário empresarial, precisa se cercar de várias estratégias, a fim de desenvolver suas atividades da melhor forma possível.

Para Chiavenato (2011, p. 283), estratégia organizacional é a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos. Para lidar com seu ambiente e alcançar objetivos cada organização desenvolve estratégias.

Nesse sentido, as organizações usam as estratégias a fim de tentar superar os desafios de mercado com o intuito de atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazos.

Ainda seguindo a linha de raciocínio acima, o autor supracitado define estratégia organizacional como a maneira deliberada de fazer manobras no sentido de administrar suas trocas e relações com os diversos interesses afetados por suas ações.

As pessoas trazem para dentro da organização suas habilidades, percepções, atitudes, enfim o conhecimento necessário para desempenharem da melhor forma possível as atividades associadas aos variados tipos de estratégias desenvolvidos pela organização.

A fim disso, é preciso que as estratégias a serem tomadas tenham como principais metas, os seguintes elementos, conforme destaca Oliveira Netto (2006, p. 123), “incentivo à criatividade e experimentação, proporcionando aos envolvidos colaborar na construção de um ambiente onde possam desenvolver e compartilhar suas opiniões, idéias e ações, num processo de contínua dinamicidade”.

A criatividade é uma estratégia importante para as organizações empresariais porque como em todos os agrupamentos de pessoas, a estagnação é o mesmo que prejuízo. A sociedade de hoje é reflexo das construções realizadas no passado e está a cada dia desenvolvendo instrumentos e modalidades rumo a uma sociedade futura.

Dessa forma, “[...] não há espaço para lideranças plenas ou comandos unilaterais, que não reconhecem o valor da criatividade dos sujeitos envolvidos na organização”. (Oliveira Netto, 2006, p. 125)

De acordo com Oliveira Netto (2006, p. 127), “[...] a criatividade incentivada nas empresas permite que se fuja de certos padrões como a rotina, de modo que seu cotidiano seja formado a partir de diferentes medidas e decisões, contribuindo para o caráter dinâmico e evolutivo da mesma”.

De acordo com Silva, Carvalho & Torres (2003, p. 60), a vantagem competitiva das empresas assenta muitas vezes na informação que detêm e na capacidade de controlar a sua divulgação (os exemplos mais flagrantes poderão ser as empresas de investigação e desenvolvimento, ou as metodologias específicas de uma organização).

Compreende-se então, que a criatividade se manifesta nas empresas através de ideias apresentadas e reconhecidas pelos superiores como válidas para o andamento do ambiente. Ou seja, a participação coletiva é imprescindível.

Certas características e capacidades precisam ser desenvolvidas por meio de aprendizado, resultado de leitura, prática, situações vivenciadas e aquisição de memória. Segundo Fleury (2001, p. 29):

As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos, memórias e desenvolvem atividades rotineiras, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos. Essas rotinas vão sendo incorporadas, de forma precisa ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indicadores de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização.

De acordo com Santos *et al.* (2012, p. 01), existem certos aspectos referentes à aprendizagem nas organizações empresariais. São eles:

1- As organizações são vistas como microcosmos da sociedade, de forma que as mudanças advindas do aprendizado não só causem impacto nas mesmas, mas também no sistema total em que todas estão inseridas, isto é, na possibilidade de que todas as organizações se relacionem entre si.

2- O aprendizado deve garantir que todos os envolvidos na organização da empresa, independente do cargo que ocupa, tenham o direito de exercer com total liberdade sua função e opinem sobre o andamento do todo.

3- É preciso que as mudanças tragam um novo papel aos líderes, que é o de construir e manter uma série de valores fundamentais para a organização da empresa, assim como políticas e estratégias capazes de expressar idéias oriundas de todos os demais setores da organização. Da mesma forma, os líderes devem contar com o apoio de lideranças intermediárias, isto é, funções de comando para diferentes partes da organização, de modo que cada uma cumpra com seus propósitos e garanta os objetivos do todo.

4- É imprescindível que o aprendizado esteja atrelado às tecnologias da informação e ao aumento da quantidade de informações disponíveis.

O autor complementa ainda que estes aspectos devem ser conhecidos e entendidos, de modo que a relação entre eles possam se fazer acontecer como um processo natural que beneficia o ordenamento das instituições e suas ações.

1.5 Tipos de estruturas organizacionais

Para Chiavenato (2011, p. 177) não existem organizações iguais, elas são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Em sua concepção há três tipos de estruturas organizacionais, que são:

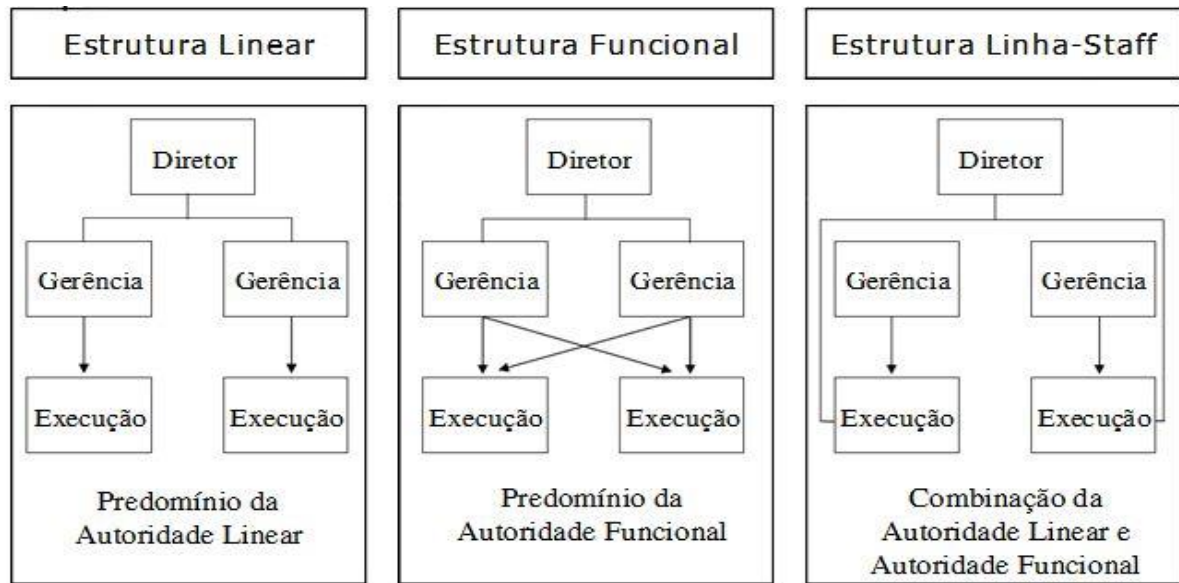
1- Organização Linear: é a forma estrutural mais simples e antiga, onde se caracteriza por linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados. É uma forma de organização típica de pequenas empresas ou de estágios iniciais das organizações. Possui estrutura simples e de fácil compreensão, facilidade de implantação; estabilidade e tipo de organização indicado para pequenas empresas.

2- Organização Funcional: é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. O princípio funcional separa, distingue e especializa. Possui linhas diretas de comunicação; descentralização das decisões e ênfase na especialização, proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização; permite a melhor supervisão técnica possível; desenvolve comunicações diretas, sem intermediação e separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução.

3- Organização Linha-staff²: é o tipo de organização mais utilizado, pois é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens. Apresenta características mais complexas como: fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira; separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessores) e hierarquia versus especialização. A linha-staff assegura assessoria especializada e inovadora mantendo o princípio de autoridade única e tem atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de *staff*.

²Fonte: Chiavenato (2001, p. 99) Staff: São cargos de assessoria e aconselhamento, normalmente é um profissional especializado que auxilia um cargo linha da alta hierarquia.

FIGURA 01- Diferenças entre as estruturas Linear, Funcional e Linha-Staff



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, p.314).

Uma vez que este capítulo discutiu sobre as organizações em geral, seus recursos e estratégias, torna-se interessante apresentar o próximo capítulo que tem como foco principal a valorização da liderança, suas características, teorias, tipologias, enfim mostrar a importância do líder no clima organizacional, além da sua atuação diante das equipes de trabalho.

2 VALORIZAÇÃO DA LIDERANÇA

Este capítulo tem como foco apresentar alguns conceitos de líder e liderança, suas características, teorias e estilos, além de mostrar a importância do líder dentro do clima organizacional, pois para que uma organização tenha sucesso frente ao mercado é necessário que o trabalho do líder seja o mais eficaz possível, para que com isso possa alcançar as metas traçadas pelas organizações.

Diante deste mercado globalizado, onde as mudanças são constantes devido à tecnologia avançada e a concorrência acirrada, as empresas vêm adotando estratégias que visam o bem estar dos funcionários, onde em muitas das vezes a liderança eficaz se torna primordial, pois traz a motivação necessária aos seus subordinados e conseqüentemente o alcance dos objetivos. É necessário, pois, conceituar líder e liderança.

2.1 Conceitos de líder

Para que uma organização consiga atingir seus objetivos, é necessário que ela trabalhe com líderes comprometidos e que tenham posturas que possam inspirar seus colaboradores a trabalharem motivados.

De acordo com Gómez (2005, p. 125), “líder é aquele que é capaz de entusiasmar e mobilizar os demais em prol de objetivos comuns, ou seja, aquele que é capaz de ajudar seu pessoal a crescer e a se elevar acima da sua rotina cotidiana e de suas limitações, até alcançar a estatura própria do líder”.

Ainda segundo Gómez (2005, p. 124), líder é quem tem a “capacidade de comando, domínio dos métodos de direção, carisma, boa presença pessoal, conhecimento da psicologia humana. Caráter forte, honestidade, facilidade para se relacionar com as pessoas, simpatia, capacidade de comunicação etc”, enfim todas essas características são essenciais para que a liderança exercida possa ser eficaz.

Acima de tudo, ser líder é saber ouvir, compreender e conhecer cada membro que compõe sua equipe, ele desenvolve em si mesmo as competências essenciais para relacionar-se com pessoas de diferentes personalidades, usando características fundamentais, diante das mudanças contínuas que caracterizam o mundo dos negócios.

Para Cohen & Fink (2003, p. 301), “líderes fortes articulam rumos e salvam organizações de mudanças em um impulso. Criam uma visão de um futuro possível que permite a eles e a outros ver mais claramente a direção a ser seguida”.

Cohen & Fink (2003, p. 252), complementa que líderes eficazes também têm um forte senso de responsabilidade e uma tendência para completar tarefas, energia e persistência para atingir objetivos e ainda uma disposição para tolerar frustrações e atrasos.

Diante dos conceitos abordados, pode-se afirmar que as maiores virtudes de qualquer líder são a influência e a motivação das equipes, pois quando os colaboradores estão sob a influência de um líder eficaz, os resultados fluem naturalmente, já que a boa liderança incentiva os mesmos a conquistar suas metas. É ele quem orienta seus liderados a identificarem a direção a ser seguida.

2.2 Conceitos de liderança

A liderança é uma ferramenta essencial em todas as organizações, pois é caracterizada como um conjunto de aptidões que uma pessoa possui e usa no sentido de trabalhar o relacionamento de suas equipes a fim de mostrar a cada um de seus subordinados a importância que se têm para o desenvolvimento de suas atividades.

Vergara (2009, p. 74) afirma que liderança é a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e grupos. Também está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e objetivos da organização.

Chiavenato (2011, p. 118) relata que a liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

Já Minicucci (1995, p. 287), define liderança como a “[...] influência interpessoal numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas especificadas”.

A liderança eficaz é desafiadora e requer muito esforço, pois o líder tem que encorajar, treinar, destacar as qualidades, enfim motivar e mostrar os caminhos e os resultados alcançados à sua equipe.

Para Gómez (2005, p. 126) “[...] a liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns”.

Ainda de acordo com Gómez (2005, p. 126), “a liderança é uma relação viva e dinâmica entre pessoas, baseada principalmente entre valores, sentimentos e comunidade de objetivos”.

Na mesma ideia, porém com uma visão mais estrategista, o autor acima faz-se entender que a liderança aliada a boa relação entre as pessoas faz com que a busca pelos objetivos coletivos seja positiva.

2.3 Teorias sobre estilos de liderança

Existem várias teorias sobre os estilos de liderança, no qual são abordadas as características, personalidades e os métodos de trabalho.

Chiavenato (2011, p. 120) afirma que a abordagem dos estilos de liderança se refere à aquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar, com isso pode-se dizer que são os estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Entre os estilos de liderança destacam-se:

1- Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, onde destaca-se por forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade.

3- Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, onde se destaca pela responsabilidade e comprometimento pessoal, além de uma integração grupal dentro de um clima de satisfação.

2- Liderança liberal: o líder delega todas as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum, mas embora as atividades dos grupos seja intensa, a produção é medíocre, pois as tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações.

No Quadro. 02, há uma análise detalhada acerca das três teorias de estilos de lideranças.

QUADRO 02 - Três teorias de estilos de lideranças

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISEZ-FAIRE)³
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativa para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2011, p. 121)

2.4 Características essenciais a um líder

São inúmeras as características que podem ser consideradas essenciais para que o líder consiga desempenhar de forma satisfatória seu papel frente às organizações. É preciso ter criatividade, visão estratégica e transmitir confiança. Liderar não é uma tarefa simples, requer características como disciplina, humildade, honestidade, paciência, respeito, dedicação, etc., afinal a função do líder não é mandar, e sim liderar.

De acordo com Gómez (2005, p. 176), o reconhecimento é a maior motivação que pode ser dada às pessoas, porque é a forma de lhes dizer que são valiosas, úteis e necessárias. Os esforços e feitos de um membro da equipe merecem ser reconhecidos e devem ser um motivo de alegria e estímulo para todo o coletivo

³Fonte: Chiavenato (2011, p. 120) Laissez-faire: Estilo de liderança liberal.

Ainda de acordo com Gómez (2005, p. 177), o apoio mútuo é um elemento de muito peso na construção da unidade, pois a pessoa que é ajudada por seus companheiros sente-se unida a eles e a pessoa só e sem respaldo não se sente unida a ninguém.

Seguindo a linha de raciocínio acima o autor Gómez (2005, p. 147), destaca também a comunicação, que é uma característica muito importante para o líder eficaz, pois ela é vital para fazer com que os conceitos que regem a organização sejam conhecidos, aceitos e compartilhados por todos os funcionários. Enfim, se não houver comunicação, os membros da organização não conhecem o verdadeiro estado das coisas, nem o resultado dos seus esforços.

O reconhecimento, o apoio mútuo e a comunicação são características importantes utilizadas pelos líderes eficazes e contribui para a construção de um ambiente agradável fazendo com que os colaboradores trabalhem motivados e bem informados.

Para que um indivíduo se torne um líder eficaz, é necessário que ele além de apresentar as várias características citadas acima, possua um bom conhecimento técnico da área em que atua e procure estar o máximo possível informado sobre as mudanças decorrentes do ambiente organizacional.

2.5 A Importância do líder no clima organizacional

Transformar e motivar a força humana de trabalho passou a ser um grande desafio enfrentado pelas organizações, pois para se ter o equilíbrio organizacional depende do equilíbrio do relacionamento ente o líder e seus liderados e das relações estabelecidas entre estes e as organizações.

Para Cohen & Fink (2003, p. 303), “a liderança não é apenas uma questão de decidir o que funcionará e se é possível pô-lo em prática, mas o fundamental tem a ver com a maneira como as pessoas se sentem em relação ao exercício do poder”.

De acordo com o autor supracitado, ser líder não é uma tarefa fácil, é preciso ter espírito de liderança para lidar com pessoas e uma grande preocupação das empresas é justamente desenvolver suas equipes, satisfazê-las para que o resultado positivo seja refletido no clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2011, p. 123), em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe mais autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

Pelo que se pôde perceber, o autor acima menciona que para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, tudo depende da situação envolvida.

Para Gómez (2005, p. 125), o líder é fundamental para conduzir pessoas ou encabeçar organizações, pois é ele que tem o papel de capacitar, educar, ajudar a crescer, orientar, entusiasmar e mobilizar, implantar valores e modelar condutas. Pode-se dizer que um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser seguido.

Observa-se que o líder e o tipo de comportamento que apresenta refletem nos objetivos e nas normas do grupo, servindo assim de contribuição para as empresas que passam a encarar o mercado de forma mais competitiva.

2.6 A liderança como fator motivacional

Diante de uma competição cada vez maior no mundo dos negócios, torna-se imprescindível trabalhar com pessoas motivadas, pois tanto individualmente como em grupos, essas pessoas proporcionam melhores resultados. E uma ferramenta motivacional é a liderança, que aliada ao clima agradável no trabalho traz a motivação e satisfação necessária para os funcionários desempenharem bem suas atividades.

Segundo Gil (2001, p. 202), “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir e que tem sempre origem numa necessidade, onde cada pessoa se dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas”.

O autor supracitado relata ainda que as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, onde na maioria das vezes o funcionário motivado e comprometido tem a competência ideal para serem convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas tendem a investir.

Pode-se afirmar que a motivação dos subordinados está ligada diretamente ao papel exercido pelo líder em uma organização, pois para que os mesmos atinjam seus objetivos é preciso que os líderes estimulem de forma eficaz o potencial de

cada um de modo que mostre quais são os caminhos ideais proporcionados pela organização.

Por considerar as diferentes personalidades das pessoas e as crescentes mudanças organizacionais, torna-se uma difícil tarefa motivar pessoas no trabalho. E segundo Gil (2001, p. 210), existem algumas recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação de seus empregados. Tudo depende da forma de como a liderança exercida irá executar essas formas recomendadas. São elas:

1- Valorize as pessoas: Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém, é importante que ele observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Para valorizar cada colaborador, é conveniente que ele adote diferentes estilos gerenciais.

2- Reconheça os avanços: Os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas, pois cada avanço deve ser reconhecido e todos seus êxitos devem ser elogiados e reconhecidos de modo animador. Mesmo quando os empregados erram, é necessário que os gerentes os apoiem de forma a apontar as falhas e indicar como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los.

3- Encoraje iniciativas: Um dos mais claros sinais de motivação é a iniciativa das pessoas ou das equipes, onde o recurso de solicitar a participação da equipe na formação de novas propostas e soluções de problemas constitui um dos mais poderosos fatores motivacionais. Organizações devem estabelecer metas realistas, já que o impossível é algo que ninguém se sente obrigado a cumprir e nem mesmo a pensar.

4- Ofereça incentivos: São importantes recursos que ajudam a motivar pessoas, porém a relação entre incentivo e motivação não é tão simples, tendo em vista que a concessão de incentivos como elementos motivadores não pode confundir com a concessão de aumentos salariais ou de benefícios pessoais ou familiares. Com isso, um presente ou um privilégio pode exercer um efeito muito mais motivador do que um incentivo financeiro.

5- Enriqueça as mudanças: O interesse pelo trabalho tem muito a ver com a sensação obtida com sua realização e evitar que o empregado realize tarefas repetitivas fará com que não se sinta aborrecido. Recomenda-se, sempre que

possível, dividir o grupo em equipes de pessoas com habilidades intercambiáveis e torná-las responsáveis por uma tarefa menor, mas completa.

6- Delege autoridade: O simples cumprimento de ordens passadas pelo chefe desmotiva os subordinados e a maioria das pessoas tende a especializar-se nas tarefas que desempenham e, com o tempo adquirem a experiência necessária para sugerir e implantar novos procedimentos. Contudo, antes de provocar qualquer mudança, convém conversar com as pessoas que serão afetadas, e sempre que possível, delegar autoridade para o poder planejar tarefas.

7- Faça avaliações: As avaliações possibilitam medir o nível de motivação das equipes e são encaradas muitas vezes como um procedimento que tem como objetivo de culpar ou recompensar alguém, mas pelo contrário tem que ser entendidas como um desenvolvimento pessoal, pois propiciam aos empregados formar uma visão objetiva de seus desempenhos passados a fim de assumirem maiores responsabilidades no futuro.

8- Promova mudanças: As mudanças que são introduzidas no ambiente de trabalho através de novas experiências trazem benefícios às empresas como por exemplo: aumenta o interesse, a auto-estima e o espírito de equipe dos funcionários. São mudanças que elevam a moral do grupo e aumenta o ânimo dos empregados, pois facilitam os processos organizacionais e contribui na busca dos objetivos finais.

Torna-se importante ao líder ficar atento nas recomendações mostradas acima, pois ele tem total liberdade de promover mudanças através de atitudes inovadoras e de criar alternativas para solucionar problemas, enfim ele precisa desenvolver habilidades criativas que sejam úteis às empresas e que ao mesmo tempo possam contribuir na motivação dos funcionários.

3 ANÁLISE NO DEPÓSITO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CÔNEGO HEITOR

Este capítulo foi elaborado a partir de uma análise na empresa de Depósito de materiais de construção Cônego Heitor, situado na cidade de Nazareno - Minas Gerais.

3.1 Metodologia da pesquisa

A metodologia do trabalho foi realizada através de uma pesquisa descritiva qualitativa e consiste em duas etapas, sendo a primeira embasada em pesquisas bibliográficas, trabalhos acadêmicos, revistas técnicas, artigos científicos, fontes documentais e sites especializados, permitindo assim a possibilidade de desenvolver uma pesquisa de maior amplitude.

Na segunda etapa, foi usado como critério uma análise na empresa do ramo de materiais de construção Cônego Heitor situada na cidade de Nazareno/MG, feito através de um questionário com as opiniões de colaboradores em relação ao seu líder e sua satisfação no ambiente de trabalho, além de promover uma análise a partir dos resultados obtidos.

De acordo com o autor Gil (2007, p. 17), “a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Observa-se que a pesquisa é requerida quando a pessoa não tem informações suficientes para resolver determinados problemas ou quando as informações estão em desordem e não são relacionadas corretamente ao problema.

Ainda de acordo com o autor Gil (2007, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Outra etapa importante do trabalho é a análise, a partir do estudo de caso que de acordo com Gil (2007, p. 54), “vem investigar e responder o assunto em questão, através de um estudo aprofundado sobre determinado tema, para obter um conhecimento mais amplo”. Com isso, pode-se dizer que este estudo serve como forma de descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Para análise dos dados utilizou-se ferramentas estatísticas como quadros e gráficos. Para Marconi; Lakatos (2009, p. 113) “A estatística não é um fim em si mesma, mas instrumento poderoso para a análise e interpretação de um grande número de dados, cuja visão global, pela complexidade, torna-se difícil”.

Para a aplicação do questionário, foi adotado o seguinte método: uma questão aberta para o proprietário da empresa e mais nove questões de múltipla escolha para 50% dos funcionários, referente aos assuntos mencionados nos capítulos anteriores.

Inicialmente foi feito uma reunião com o proprietário do estabelecimento, com o objetivo de apresentar o questionário para que o mesmo fosse analisado e alterado caso necessário. A pesquisa foi de grande aceitação, o proprietário respondeu a questão aberta e assinou uma autorização para que a mesma fosse feita de forma transparente e com responsabilidade.

O questionário foi realizado no dia 16 de outubro de 2012, no próprio estabelecimento com duração de 100 minutos, sendo estipulada uma média de 10 minutos por participante. A pesquisa foi bem aceita por parte dos funcionários, pois demonstraram bastante interesse e segurança para responderem o mesmo.

3.2 História da empresa

A empresa foi fundada em 01 de outubro de 1998, no município de Nazareno - Minas Gerais, de origem familiar, com o objetivo de fornecer à população nazarenense e região materiais de qualidade para construções em geral. Inicialmente o proprietário trabalhava em um cômodo de comércio alugado onde tinha um espaço limitado, poucos funcionários e trabalhava com uma menor variedade de produtos e apenas um caminhão para entrega.

Aos poucos a empresa ficou reconhecida e a experiência adquirida com o tempo, juntamente com o aumento de clientes proporcionaram a expansão do

negócio. Com isto, houve a necessidade de adquirir um local próprio, mais amplo e consequentemente a contratação de novos funcionários.

Atualmente, a empresa é composta por 20 funcionários, possui uma frota própria de veículos e além de vender uma enorme variedade de materiais para construção, a empresa produz blocos de cimento e trabalha com construção de casas.

Sua estrutura atual possibilita satisfazer as necessidades dos clientes e procura trabalhar sempre com funcionários motivados para continuar sendo uma referência no campo de atuação e com isso firmar cada vez mais o trabalho de qualidade.

3.3 Análise e interpretação dos dados obtidos

Diante dos resultados obtidos, foi feita uma análise entre as respostas dos entrevistados através de gráficos e uma comparação com o conteúdo citado nos capítulos anteriores para mostrar o grau de satisfação dos funcionários em relação à liderança exercida na empresa.

A pergunta a seguir foi feita diretamente para o proprietário da empresa. Você considera importante o papel do líder nas organizações? A resposta foi que sim, principalmente se exercer a função de forma eficaz, pois dessa maneira a liderança traz inúmeros benefícios para a organização como um todo, pelo fato de que com uma boa liderança os colaboradores podem trabalhar preparados e com a motivação necessária para satisfazerem melhor as necessidades pessoais e consequentemente às dos clientes, para que com isso possam alcançar os resultados desejados pela organização.

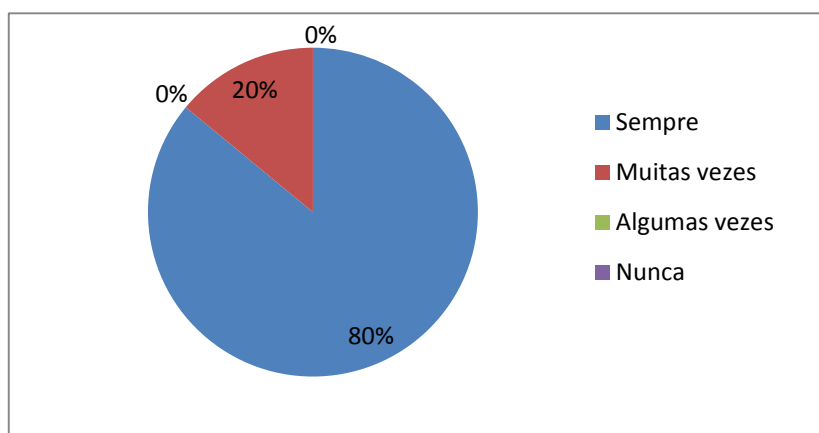
A forma utilizada para levantamento de dados dos funcionários baseou-se pelos seguintes itens: nome, sexo, função e tempo de empresa, conforme mostra o “Quadro 03”.

QUADRO 03 – Dados dos funcionários entrevistados

Funcionários	Sexo	Função	Tempo de Empresa
F 1	M	MOTORISTA	1 ANO
F 2	M	MOTORISTA	5 ANOS
F 3	M	ENTREGADOR	12 ANOS
F 4	M	ENTREGADOR	1 ANO
F 5	M	ÁREA/PRODUÇÃO	1 ANO
F 6	M	ÁREA/PRODUÇÃO	5 ANOS
F 7	M	PEDREIRO	2 ANOS
F8	M	SERVENTE	2 ANOS
F9	M	SERVENTE	1 ANO
F10	M	ATENDENTE	5 ANOS

Fonte: Dados da pesquisa

Representação gráfica do resultado do questionário.

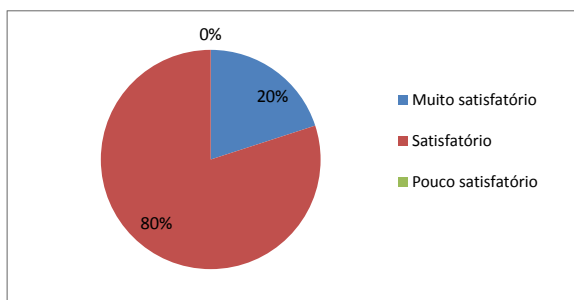
Gráfico 01: **Você acha satisfatória a forma como seu líder coordena as atividades no seu setor?**

Fonte: Dados da pesquisa

Diante das respostas obtidas, pode-se dizer que o nível de satisfação quanto ao envolvimento do líder frente às atividades nos diferentes setores da empresa é positivo, conforme é ilustrado no “Gráfico 01”, pois 80% dos entrevistados disseram que são sempre satisfatória, 20% consideram que muitas vezes é satisfatória e

nenhum entrevistado considera algumas vezes e nunca. Pode-se dizer então que os funcionários estão satisfeitos em relação à coordenação das atividades.

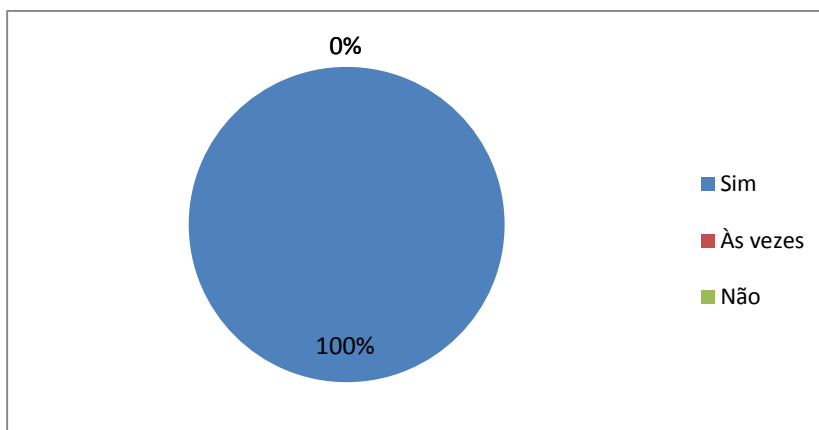
Gráfico 02: Qual o grau de satisfação gerado pela parceria entre você e seu líder?



Fonte: Dados da pesquisa

A análise referente ao “Gráfico 02”, se refere à parceria entre o líder e seus colaboradores, pode-se dizer que 20% acham essa parceria muito satisfatória, 80% consideram satisfatória e ninguém optou por pouco satisfatória, ou seja, o resultado é positivo tendo em vista que a parceria gerada é de suma importância para que as tarefas sejam bem desenvolvidas.

Gráfico 03: O líder atuante em sua empresa incentiva o trabalho em equipe?

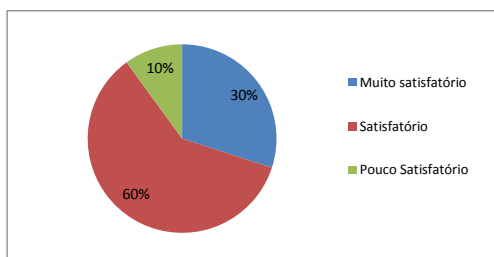


Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados no “Gráfico 03”, apontam um resultado excelente, pois 100% dos entrevistados acham que o líder incentiva o trabalho em equipe, que

é essencial para tornar os procedimentos mais fáceis e produtivos, já que o trabalho em equipe supera as atividades individuais.

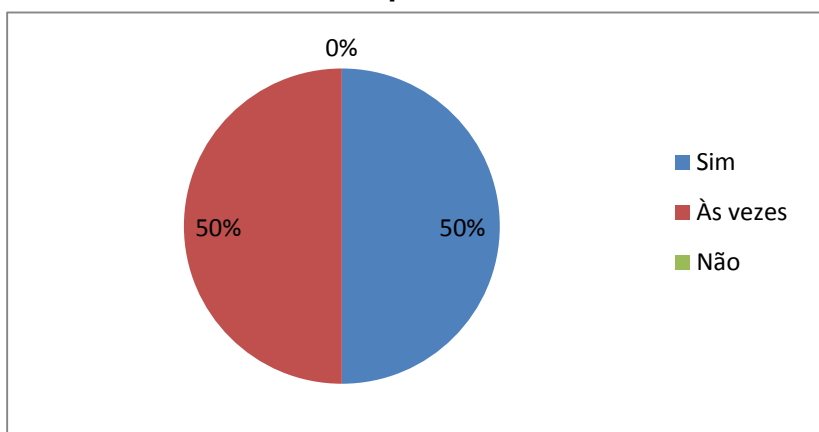
Gráfico 04: A autonomia que você tem para propor melhoria na execução do seu trabalho é?



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o “Gráfico 04”, a maioria dos colaboradores disseram ter autonomia para propor melhorias, pois 30% acham muito satisfatória, 60% satisfatória e apenas 10% pouco satisfatória. A iniciativa de compartilhar ideias e de trabalhar e resolver problemas de forma conjunta é fundamental para o desenvolvimento das equipes de trabalho.

Gráfico 05: O líder de sua empresa sabe ouvir e orientar sua equipe?

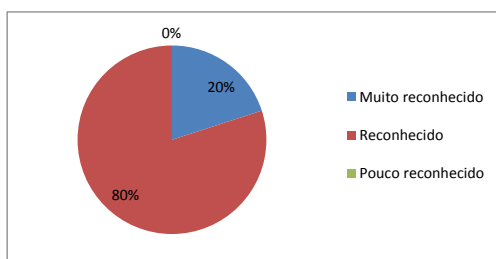


Fonte: Dados da pesquisa

Os dados acima referentes ao “Gráfico 05” mostram que 50% dos funcionários acham que o líder sabe ouvir e orientar sua equipe, os outros 50%

consideram que somente às vezes tais características são percebidas. É preciso uma atenção maior por parte do líder em relação a este fator.

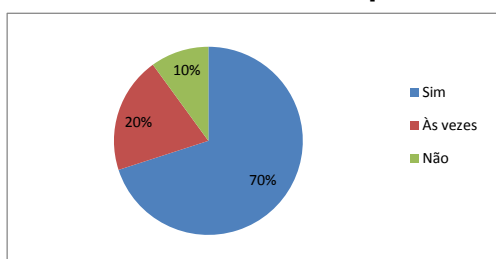
Gráfico 06: Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados no “Gráfico 06”, apontam 20% das respostas ligadas aos funcionários que se sentem muito reconhecidos pelo trabalho executado, enquanto 80% consideram reconhecidos e nenhum entrevistado considera pouco reconhecido. Pode-se dizer que a empresa reconhece o esforço de seus colaboradores; é a maior motivação que pode ser dada às pessoas e é um motivo de alegria e estímulo para todo o coletivo.

Gráfico 07: As metas da empresa são transmitidas com clareza?

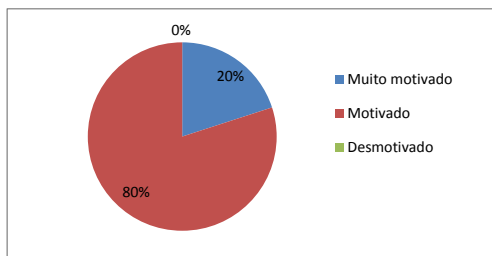


Fonte: Dados da pesquisa

Na análise das respostas do “Gráfico 07”, 70% dos entrevistados disseram que as metas são transmitidas com clareza, seguidos de 20% daqueles que

consideram às vezes e 10% que acham que não são transmitidas de forma clara. A maioria dos colaboradores acham que as metas são claras.

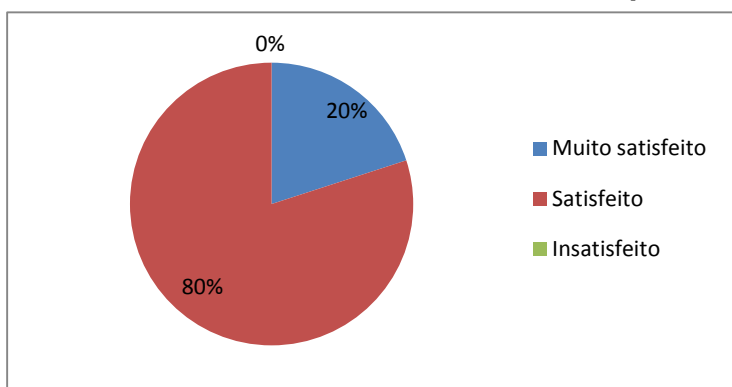
Gráfico 08: Qual seu grau de motivação na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao grau de motivação dos funcionários com a empresa, o resultado foi positivo, pois 20% disseram que estão muito motivados, 80% estão motivados e nenhum entrevistado está desmotivado. A motivação está atrelada ao desempenho do líder, pois a boa liderança gera colaboradores motivados e que rendem mais perante as suas atividades na empresa.

Gráfico 09: Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar nesta empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos funcionários entrevistados, conforme “Gráfico 09”, demonstram trabalhar satisfeitos na empresa, pois corresponde à 80%, enquanto 20% consideram muito satisfeito e nenhum colaborador considera insatisfeito. Isto

demonstra que a empresa está focada e no caminho certo, já que possui funcionários satisfeitos para desempenhar da melhor forma possível suas atividades.

Após as análises e discussão dos dados obtidos, observa-se que a maioria dos entrevistados consideram que o líder atuante coordena as atividades de forma satisfatória, incentiva o trabalho em equipe, possibilita uma boa parceria com seus liderados, transmite as metas com clareza e dá autonomia para os funcionários proporem possíveis melhorias para a execução do trabalho. Porém, mesmo com tantos pontos positivos, 50% dos funcionários entrevistados acham que o líder deixa a desejar em relação a orientar e ouvir sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como ponto relevante mostrar a importância da liderança para o ambiente organizacional que é composto por culturas, recursos, estratégias e os tipos de estruturas diferentes. Para lidar no ambiente corporativo cada vez mais competitivo e com tantas transformações, é preciso uma liderança eficaz, que tenha um relacionamento bastante favorável com as equipes de trabalho, pois o bom líder é considerado a peça-chave, ou seja, a pessoa que faz a diferença para o bom andamento dos processos nas organizações.

Então, pode-se dizer que a liderança possui um papel fundamental frente às organizações, pois cabe ao líder observar as características de cada colaborador a fim de explorá-las e ainda identificar as suas necessidades para que com isso os mesmos possam trabalhar satisfeitos e consequentemente alcançar os objetivos traçados pela organização.

A liderança pode ser caracterizada como a capacidade de influenciar pessoas, o que em muitas das vezes não é uma tarefa fácil, pois o líder tem que enxergar as necessidades da empresa de modo que dê ao colaborador a oportunidade de demonstrar suas habilidades, seus conhecimentos que podem ser úteis e contribuir de alguma forma para a realização das atividades.

Para trabalharem corretamente com os recursos organizacionais existentes e lidar com as várias estratégias de mercado, é necessário que as empresas contratem líderes competentes e que tenham uma visão ampla a respeito da motivação, pois a boa liderança aliada ao clima agradável no trabalho traz a motivação e a satisfação necessária para os funcionários desempenharem da melhor forma possível as suas atividades.

O estudo de caso realizado no depósito de materiais de construção Cônego Heitor, propicia responder o problema de pesquisa, no qual aborda como a liderança eficaz pode contribuir para a realização das atividades em uma organização? O estudo mostrou que a liderança exercida pela empresa é satisfatória, pois apesar de deixar a desejar em relação a ouvir e orientar sua equipe nota-se que, de modo geral os colaboradores desta empresa estão motivados e satisfeitos em relação à empregabilidade e também com a forma de liderar.

O líder da empresa em questão precisa ter a sensibilidade de perceber que para o funcionário produzir de maneira eficaz, ele necessita de oportunidades de

demonstrar seus conhecimentos, habilidades e com isso ouvir e orientar sua equipe, pois ele tem total liberdade de promover mudanças através de atitudes inovadoras e de criar alternativas para solucionar problemas, enfim ele precisa desenvolver estratégias criativas que sejam úteis à empresa e que ao mesmo tempo possam contribuir na motivação dos funcionários.

Portanto, um líder eficaz através de suas ações pode trazer inúmeros benefícios, tanto para seus liderados, quanto para as organizações. Dentre eles pode-se destacar: o despertar da autoestima e a autoconfiança, tornando-os mais produtivos e ainda dando-lhes o reconhecimento pretendido em relação aos esforços individuais e coletivos dos membros que compõe as equipes de trabalho.

REFERÊNCIAS

CARMO, Romeu Mendes. *Gestão da Tecnologia da Informação*. Disponível em: <www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm> Acesso em: 08 ago. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COHEN, Alan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento organizacional*. Conceito e estudo de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; LEME, Maria Tereza. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas*. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Eduardo Braz Pereira. *Cultura Organizacional*. Disponível em: <www.facape.br>. Acesso em: 08 jun. 2012.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança Ética, Um desafio do novo tempo*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatórios, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. *IHC – Modelagem e gerência de interfaces com o usuário*. 2 ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* *Gestão do Conhecimento como modelo empresarial*. Disponível em: <<http://www.1serpro.gov.br>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

SILVA, Pedro Tavares; CARVALHO, Hugo & TORRES; BOTELHO, Catarina. *Segurança dos Sistemas de Informação: gestão estratégica da segurança empresarial*. Portugal: Centro Atlântico Ltda, 2003.

VERGARA, Sylvia Constante. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO I

Questionário aplicado aos colaboradores do Depósito de materiais para construção Cônego Heitor sobre o processo de liderança.

Solicito sua atenção para responder o questionário abaixo, o mesmo será utilizado na monografia do graduando Pedro Augusto de Andrade através de um estudo de caso para conclusão do curso de Administração pelo Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves- IPTAN, no qual visa verificar a atuação da liderança exercida pelo proprietário do Depósito de materiais para construção Cônego Heitor.

A identidade dos participantes será preservada e sua opinião é extremamente importante para conclusão do trabalho.

Questionário para estudo de caso

Funcionários	Sexo	Função	Tempo de Empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

1- Você acha satisfatória a forma como seu líder coordena as atividades no seu setor?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ Sempre | ☐ Algumas vezes |
| ☐ Muitas vezes | ☐ Nunca |

2- Na sua opinião, qual o grau de satisfação gerado pela parceria entre você e seu líder?

- | | | |
|---|---------------------------------------|---|
| ☐ Muito satisfatório | ☐ Satisfatório | ☐ Pouco satisfatório |
|---|---------------------------------------|---|

3- O líder atuante em sua empresa incentiva o trabalho em equipe?

☐ Sim ☐ Às vezes ☐ Não

4- A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é?

☐ Muito satisfatório ☐ Satisfatório ☐ Pouco satisfatório

5- O líder de sua empresa sabe ouvir e orientar sua equipe?

☐ Sim ☐ Às vezes ☐ Não

6- Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

☐ Muito reconhecido ☐ Reconhecido ☐ Pouco reconhecido

7- As metas da empresa são transmitidas com clareza?

☐ Sim ☐ Às vezes ☐ Não

8- Qual seu grau de motivação na empresa?

☐ Muito motivado ☐ Motivado ☐ Desmotivado

9- Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar nesta empresa?

☐ Muito satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Insatisfeito

Obrigado pela Atenção.

ANEXO II

Autorização do responsável do Depósito de materiais para Construção Cômego Heitor, para realização do estudo de caso em seu estabelecimento



Nazareno, 16 de outubro de 2012.

Eu, Reginaldo do Carmo Teixeira portador do CPF 014.215.088-69, proprietário do Depósito de Materiais para Construção Cômego Heitor situado na Rua Presidente Tancredo Neves, nº 267 Bairro Centro – Nazareno MG, autorizo o aluno do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN Pedro Augusto de Andrade, portador do CPF 016.681.996-45, graduando do 8º período do curso de Administração a realizar um estudo de caso na empresa citada acima.

O tema da monografia aborda: “A liderança eficaz como ferramenta de desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de materiais de construção”, sendo o mesmo utilizado para conclusão do curso.

Atenciosamente,


Reginaldo do Carmo Teixeira