

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

BETIZA DA SILVA TERNUS

SETOR COUREIRO: DECADÊNCIA OU POSSIBILIDADES DE ASCENÇÃO?
A CONTRIBUIÇÃO DO LÍDER E DOS LIDERADOS NA COMPETITIVIDADE DA
INDÚSTRIA ABC COUROS LTDA.

SÃO LEOPOLDO

2014

BETIZA DA SILVA TERNUS

SETOR COUREIRO: DECADÊNCIA OU POSSIBILIDADES DE ASCENÇÃO?

A Contribuição do Líder e dos Liderados na Competitividade da Indústria ABC Couros Ltda.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em comportamento organizacional pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Elton Oliveira

São Leopoldo

2014

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de agradecer a você, que me ajudou e incentivou, e que inúmeras vezes me enxergou melhor do que eu sou. Pela sua capacidade de me olhar devagar, já que nesta vida muita gente me olha depressa demais.

“Um homem não pode fazer o certo numa área da vida,
enquanto está ocupado em fazer o errado em outra.

A vida é um todo indivisível.

Seja a mudança que deseja ver no mundo”.

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

A presente pesquisa avalia o grau de satisfação de líderes e liderados, do setor produtivo, da indústria coureira ABC Couros Ltda. Avaliando as melhorias no sistema de gestão destes profissionais em prol de resultados financeiros positivos e um maior engajamento organizacional. Através de um estudo de caso de aspecto qualitativo foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados sendo enquetes com os liderados e entrevistas em profundidade com os líderes. A pesquisa identificou os pontos críticos no que tange a capacitação e desenvolvimento de equipes, conhecendo as expectativas do nível operacional e seu grau de satisfação pessoal com o negócio, bem como o alinhamento destas expectativas pessoais e necessidades com a estratégia da empresa. Verificou-se entre os liderados que os profissionais acima de 40 anos e com menor grau de instrução possuem uma satisfação pessoal e engajamento maior com o negócio. Enquanto os mais jovens e com ensino superior em andamento se mostraram insatisfeitos com a maior parte das questões que avaliaram aspectos higiênicos e motivacionais ligados à organização e ao segmento. A importância do *feedback* sobre desempenho e o apoio de uma liderança mais preparada para o novo momento da cadeia coureiro-calçadista também foram citados. Verificou-se entre os líderes um grande engajamento e algumas das principais dimensões da inteligência emocional. E embora atuem praticamente com foco no operacional, possuem boas condições, se treinados, de auxiliar no processo de mudança necessário para garantir a perpetuação do negócio a médio e longo prazo.

Palavras- chave: Liderança. Mudança. Motivação. Couro. Engajamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	7
1.1.1 A Indústria Coureira Nacional	7
1.1.2 A Empresa Pesquisada	8
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 O SETOR COUREIRO NACIONAL	12
2.1.1 Estratégia de Mercado e Histórico do Setor	15
2.1.2 Índícios de Necessidade de Mudança	16
2.1.3 Números Comparativos do Setor e Perspectivas Futuras	18
2.2 ESTIMULAR LIDERANÇA	20
2.2.1 Gerência e Liderança	20
2.2.2 Estilos de Liderança, Maturidade e Empoderamento	23
2.2.2.1 Líder Visionário	26
2.2.2.2 Líder Conselheiro	26
2.2.2.3 Líder Agregador	27
2.2.2.4 Líder Democrático	27
2.2.2.5 Líder Agressivo	27
2.2.2.6 Líder Despótico	27
2.2.3 Características de um Bom Líder	28
2.3 PROVOCAR MUDANÇA	29
2.3.1 Hábitos e Instintos	30
2.3.2 Espírito Criativo	32
2.3.3 Inteligência Emocional	33
2.4 MOTIVAR	35
2.4.1 Teorias Sobre Motivação	35
2.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	35
2.4.1.2 Teoria X e Y	37
2.4.1.3 Teoria dos Dois Fatores	38

2.4.2 Expectativa dos Colaboradores	39
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	43
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	43
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	44
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	45
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1 LÍDERES	47
4.1.1 Capacitação para a Liderança	47
4.1.2 Motivação Pessoal dos Líderes Produtivos	49
4.1.3 Pontos Críticos Apontados pelos Líderes Produtivos	52
4.2 LIDERADOS	54
4.2.1 Expectativa e Grau de Satisfação dos Liderados	55
4.3 ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS DE LÍDERES, LIDERADOS E DA ORGANIZAÇÃO	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	67
ANEXO 1 – PESQUISA LÍDERES.....	70
ANEXO 2 – PESQUISA LIDERADOS	72
ANEXO 3 – RESUMO DA ANÁLISE DOS LIDERADOS	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

1.1.1 A Indústria Coureira Nacional

Sabe-se que a indústria do couro, ainda, tem por característica uma política rígida e estrutura hierárquica tradicional e autoritária. Oriundas normalmente das culturas alemã e italiana as empresas são em sua maioria familiares e valorizam a confiança como base de suas relações. (PICCININI, 1995).

Em geral os atores deste cenário têm dificuldades em se adaptar às mudanças no que diz respeito à gestão empresarial, pois são treinados para atingir objetivos predeterminados e, tradicionalmente, despreparados para a inovação. (SANTOS, 2001). A gestão dos curtumes esta focada no produto e os gerentes normalmente entendem que sua função é o de executar o planejamento, procurando manter as mudanças sob controle, ou seja, procuram de certa forma estabilidade, ainda que o cenário possa pedir por inovação. Atitude esta típica de gerentes e não dos líderes. (KOTTER, 1998).

Esta inflexibilidade percebida na área de gestão contrasta de forma drástica com a alta flexibilidade necessária e bastante comum na área de desenvolvimento de amostras e de alguns anos para cá, na produção. É comum nesta indústria administrar lotes de produção muito pequenos (10 ml, por exemplo), que possuem até 20 cores variadas por artigo, e estes que chegam a somar dezenas de estampas para cada um dos seus clientes, ou seja, é uma verdadeira customização de produção. O que de fato é uma característica importante para a presente pesquisa, pois indica um possível viés de mudança, já que a habilidade esta sendo formada, só não é potencialmente utilizada para a finalidade do gerenciamento.

Conforme observado por Santos (2001), em geral quando percebida a necessidade de mudança pela alta administração dos curtumes essa atividade de planejamento é delegada para assessorias externas e acabam por não divulgar as estratégias de forma motivadora aos colaboradores. Os treinamentos, quando realizados possuem um enfoque técnico e a cultura técnica mesmo quando direcionada a inovação apresenta uma característica altamente comprometida com o resultado em curto prazo, logo a transferência do conhecimento e a possibilidade criativa ficam limitadas.

O setor de recursos humanos não pode considerado de fato ativo, ainda que 87,4% da mão de obra alocada na indústria coureira nacional estejam no setor produtivo (IEMI, 2013),

deixando a desejar especialmente no trabalho em equipes multidisciplinares e desenvolvimento da autonomia. As ações, quando realizadas se limitam ao incentivo dos colaboradores a escolaridade básica e cursos técnicos específicos que possam beneficiar a empresa de forma direta e permita recuperar o investimento rapidamente.

A aquisição do conhecimento externo é valorizada, porém sua difusão no meio interno não é exercida, principalmente pela falta de comunicação entre os setores da empresa, excesso de trabalho e funções individuais, que por consequência limitam o tempo para este tipo de atividade. Percebe-se que a especialização funcional ao invés de criar uma estrutura de cooperação normalmente se transforma num sistema de competição.

Mesmo quando estimulados a trabalhar em equipe observa-se que, em geral, os colaboradores assumem uma posição passiva e deixam para a gerência a tarefa do que deve ser pensado, conforme observado por Santos (2001) em sua dissertação de mestrado. Santos (2001), também aborda o quanto os funcionários com baixo nível de instrução se sentem inseguros com as mudanças nos métodos de produção, já que se sentem ameaçados pelo fato de não conseguirem acompanhar, mostrando ai uma necessidade de desenvolvimento e capacitação desta mão de obra. Esta realidade vem ao encontro dos números apresentados pela pesquisa do CICB – Centro das Indústrias Coureiras do Brasil, que aponta para pelo menos 40% das empresas do setor (IEMI, 2013), problemas ligados à capacitação e qualificação de mão de obra.

Sendo assim é sob um clima de incertezas e pouca visibilidade de mudanças que tem vivido os profissionais do segmento, que não raro buscam outros negócios para atuar e assim deixam a indústria ainda mais debilitada.

Tendo em vista este cenário comum a maioria das unidades produtivas do país refletir sobre a possibilidade que a solução esteja justamente na capacitação naqueles sobre pouco se comenta, ou seja, os líderes e os liderados é uma alternativa, no mínimo, interessante.

No que diz respeito à liderança e o problema de falta de mão de obra, esta pesquisa visa identificar, através de um estudo de caso, na empresa ABC Couros Ltda, os anseios e necessidades dos líderes e liderados ligados ao setor produtivo. E, também, quanto esta empresa coureira esta de fato preparada ou atrativa para a nova geração de profissionais que surge.

1.1.2 A Empresa Pesquisada

A empresa ABC Couros Ltda é tradicional no mercado coureiro nacional, fundada em 1977, conta atualmente com 202 funcionários, e pode ser considerada de médio porte. Tem na sua carteira de clientes nomes bastante renomados e financeiramente estáveis do setor calçadista nacional. Com uma produção atual média de 60.000 m² a empresa passa por um processo de recuperação judicial (RJ) devido às dificuldades financeiras provenientes da queda do mercado, mais fortemente sentidas desde o final do ano de 2009.

A empresa que já chegou a produzir cerca de 300.000 m² por mês e teve em seu quadro de colaboradores em torno de 800 pessoas divididas em mais de uma unidade produtiva, hoje, apenas cinco anos após, vive uma realidade bem diferente, precisando se reestruturar a nível operacional e administrativo.

O grande divisor de águas a nível administrativo foi o ano de 2012, onde foi necessária a tomada de inúmeras decisões radicais de cortes de despesas e pessoas para evitar a falência da instituição. Neste ano também foi cortado o plano de saúde dos colaboradores, o que a direção admite ter sido uma decisão de grande impacto no clima organizacional que já vinha sofrendo alterações.

Com a implantação de uma controladoria e um sistema mais rígido de controle de despesas o ano de 2013 seguindo os passos do ano anterior foi de grandes mudanças. A cultura da organização que era baseada na confiança mudou e todos os processos passaram a ser monitorados, principalmente os gastos com matéria prima. Esta mudança também causou um grande impacto nos profissionais que antes tinham liberdade de escolher seus fornecedores e fazer os pedidos, e agora precisavam enviar solicitações ao setor de compras que por sua vez passava a negociar por eles. O processo que era devido a uma necessidade extrema de controle de gastos e fluxo de caixa foi encarado como perda de autonomia e rigidez excessiva. Vale ressaltar sobre este aspecto, que muito embora seja comum nas indústrias este tipo de prática, o mercado coureiro ainda esta acostumado com a informalidade nos processos e culturalmente acredita que sistemas de gestão servem apenas para engessar e não para facilitar o dia a dia da empresa. Característica essa, que pode ter origem no processo de produção do couro que depende sempre do olhar técnico do homem, não podendo ser standardizado, e, ou ainda pela característica centralizadora do líder, comum neste tipo de indústria (SANTOS, 2001).

Em meados de 2013 a empresa encontrava-se com sérios problemas de rotatividade, um clima geral de incertezas, que havia sido agravado por alguns atrasos de salário, ações trabalhistas e não depósitos de FGTS e uma imagem negativa junto ao mercado que já ameaçava o fechamento de novos negócios. Nesta ocasião a direção definiu aumentar os

salários dos funcionários, especialmente a nível operacional, e regularizou o pagamento de impostos, o que nos meses subsequentes foi percebido de forma positiva diminuindo o *turnover* e gerando confiança nos colaboradores.

O organograma atual da empresa conta com 7 cargos de lideranças, dos quais a presente pesquisa irá se concentrar apenas naqueles diretamente ligados ao setor produtivo por representar a grande maioria dos colaboradores (190 pessoas). Nota-se que alguns destes líderes têm dificuldades para gerir seus subordinados, não exercendo de fato sua liderança, apresentando também dificuldade em opinar sobre o planejamento estratégico da empresa, que hoje é definido apenas por duas pessoas na organização, o diretor geral e o coordenador geral.

O setor de Recursos humanos não é ativo e atua de fato no que diz respeito a assuntos de departamento pessoal, com poucas ações, ainda muito tímidas, em gestão de pessoas. A direção afirma que esse é um setor que pode ser aprimorado.

Para 2014 a ABC Couros Ltda possui diversos desafios dos quais destaca três como principais: Aumentar sua produção para pelo menos 70.000 m² por mês, recuperar sua saúde financeira e efetivar o processo de recuperação judicial, incluindo o plano de pagamentos dos credores para assim retomar seu crescimento como empresa e realizar investimentos mais expressivos.

O fator humano neste contexto muito embora pareça secundário quando se trata de finanças, é apontado pela direção como peça fundamental no processo de mudança e como de fato o ator que poderá influenciar no sucesso ou fracasso da condução deste período delicado. Processos de mudança, principalmente em recuperação judicial, exigem das pessoas comprometimento, criatividade e bom relacionamento com clientes e fornecedores. Conforme Wheatley (2006, p. 112) “quando as pessoas sentem que alguém se importa com elas, o stress diminui e elas passam a contribuir mais para a organização, as pessoas compartilham o que sabem só quando sentem que recebem atenção e quando se importam com a organização”. Então, identificar o que move estas pessoas pode ser informação importante para mantê-las e torná-las comprometidas e motivadas com o objetivo da empresa.

Reconhecer os conhecimentos e habilidades do quadro de colaboradores e incentivar uma liderança mais assertiva poderia ser o diferencial competitivo para esta indústria que rema no mesmo mar de incertezas dos seus concorrentes, porém talvez mais ciente de suas armas e capitães.

Deste modo a presente pesquisa questiona: Quais seriam as competências a se desenvolver nos líderes de produção que de fato influenciariam de forma positiva os liderados, aumentando assim os resultados quantitativos e qualitativos desta indústria?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar os anseios e necessidades dos líderes e liderados, do setor produtivo, na empresa ABC Couros Ltda visando identificar melhorias no sistema de gestão destes profissionais em prol de resultados financeiros positivos e um melhor engajamento organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar as lideranças produtivas e os pontos críticos no que tange a capacitação e desenvolvimento de equipes;
- Identificar as expectativas do nível operacional com a empresa e o grau de satisfação pessoal com o negócio;
- Verificar o alinhamento das expectativas da empresa às expectativas pessoais dos colaboradores, bem como o sentimento de pertença à equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho primeiramente propõe uma reflexão sobre a valorização do ser humano e seus conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de produção da indústria coureira de modo a elevar o grau de maturidade das empresas que ainda não atentam para esta questão.

Encontrar o que de fato move o ser humano é falar, também, sobre a sua maestria, uma força, que nos faz sentir energizados e focados e nos completa, gerando sentido ao trabalho e a vida. Sob este estado, caminhamos para níveis mais altos de inteligência, produzindo com habilidade e capazes de lidar com situações complexas sem o sentimento de exaustão. (GREENE, 2012).

Greene (2012, p. 21) ainda ressalta as armadilhas que afastam grande parte dos seres humanos de sua maestria e nos impedem de solucionar questões que se estivéssemos conectados com nossa essência poderiam surgir naturalmente:

A partir do momento em que acreditamos que podemos pular fases, evitar o processo, conquistar o poder por mágica mediante ligações políticas ou fórmulas simples, ou depender de nossos talentos naturais, vamos de encontro a essa essência e revertermos nossos poderes naturais. Transformamo-nos em escravos do tempo – com o passar dos anos ficamos mais fracos, menos capazes, presos a uma carreira sem saída. (...). O ser humano que dependia da atenção concentrada para garantir a própria sobrevivência agora se converte em um animal disperso e superficial, incapaz de pensar em profundidade, mas também inapto a depender dos instintos.

Segundo Covey (2005) os líderes ainda aplicam sistemas de gestão da Era Industrial e não veem o verdadeiro potencial dos seus colaboradores gerenciando pessoas como se fossem coisas, e assim gerando alienação, despersonalizando o trabalho e criando culturas de baixa confiança, sindicalizadas e litigiosas. Quando que se pudessem tomar partido de seus anseios, tirariam partido de suas motivações mais elevadas, do verdadeiro talento e do gênio das pessoas.

Deste modo, esta pesquisa pretende contribuir com os programas de capacitação de mão de obra e liderança identificando os principais pontos valorizados pelo nível produtivo da empresa, alinhando suas expectativas e sinalizando algumas ações a serem desenvolvidas de forma individual e em equipe. A escolha da análise dos colaboradores do nível operacional se dá pela necessidade de uma maior profundidade do ponto de vista qualitativo e ao fato deste setor produtivo representar, segundo o relatório do CICB (IEMI,2013) a maioria esmagadora de 87,4% dos trabalhadores empregados nesta indústria coureira a nível nacional.

Auxiliará também, quando finalizado, com dados para trabalhar questões como a retenção de talentos, melhorias no nível de satisfação dos funcionários e por sua vez obter ganhos financeiros através do resgate da criatividade, valorização do capital humano e principalmente identificando alguns dos fatores que resultarão na perpetuação do negócio. Possibilidade esta citada por Covey (2005, p. 52):

Para alcançar o sucesso nos níveis mais altos, nas posições de liderança, a competência emocional é praticamente toda a vantagem...Dado que as competências emocionais respondem por dois terços ou mais dos elementos de um alto desempenho, os dados sugerem que encontrar pessoas com essas qualidades ou alimentá-las nos empregados existentes, contribui de forma substancial para os resultados financeiros da organização. Quanto? Em ocupações simples, como operação de máquinas ou serviços burocráticos auxiliares, os que se encontram entre o 1% de maior competência emocional são três vezes mais produtivos (em termos de valor). Em ocupações de complexidade média, como assistentes de vendas ou

mecânicos, uma pessoa emocionalmente competente é 12 vezes mais produtiva (em termos de valor).

Nelson (2011, p.15) destaca que “o relatório sobre o trabalho nos Estados Unidos descobriu que empresas com funcionários engajados apresentam uma produtividade 25% maior e um risco de rotatividade menor, além de atrair talentos com mais facilidade que as demais”.

Por fim, voltar o olhar da direção para os bons exemplos e atitudes positivas dos colaboradores é outra oportunidade da pesquisa que busca identificar não só os pontos a melhorar, mas também as ações positivas já realizadas e dignas de reconhecimento. Gerando assim, aos colaboradores reconhecidos, um sentimento maior de pertença à organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Falar sobre líderes e liderados, assim como quando se fala do contexto econômico e cultural que uma indústria esta inserida é discursar sobre vários aspectos e estar ciente de que todos eles influenciam nos resultados. A presente pesquisa busca avaliar o grau de satisfação pessoal dos trabalhadores para com a empresa ABC Couros Ltda e a indústria coureira de um modo geral, avaliando aspectos relacionados à liderança e motivação organizacional. A mudança também é um tema abordado e suas possibilidades de inovação na gestão de equipes e resultados de uma empresa, avaliados de modo a colaborar com o novo cenário de negócios citados neste estudo de caso.

2.1 O SETOR COUREIRO NACIONAL

O Setor Coureiro nacional segundo pesquisa apresentada pelo IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial em conjunto com o CICB- Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil é composto por 310 unidades produtivas, sendo 35,8% de médio porte, 32,1% de pequeno porte, 19,2% de Microempresas e 12,9% de grande porte. As empresas em geral são tradicionais, o que se comprova pela data de fundação, apenas 14,4% das empresas possuem até 10 anos, contra 16,6% que possuem entre 31 e 50 anos de idade. A maioria possui entre 11 e 30 anos (37,3%) e ainda encontramos 7,9% com mais de 50 anos de atuação no segmento.

Responsável por uma receita de 6,1 bilhões no ano de 2012, o que representa 0,29% da produção da indústria nacional, o setor que se caracteriza por processos ainda muito artesanais (PICCININI, 1995) emprega 42,1 mil pessoas, ou seja, 0,38% dos trabalhadores alocados na produção industrial no país. As empresas de grande porte são responsáveis por 66,5% destes colaboradores e 72,3% da produção nacional de peles.

Concentram-se em sua maioria na região sul e sudeste, 48,1% e 33,9% respectivamente, sendo que no estado do Rio Grande do Sul de forma bastante concentrada na região do Vale dos Sinos (com 49 indústrias) em função da cadeia coureiro-calçadista que tradicionalmente se destaca por bons indicadores de desempenho. (GUTTERRES, 2008).

Os curtumes estão inseridos como fornecedores de diversas cadeias produtivas como, por exemplo, a indústria moveleira, de estofamento automotivo, vestuário, e, a que mais influencia nesta pesquisa, a calçadista. Uma cadeia produtiva, segundo Fensterseifer (1995), é entendida como uma rede de inter-relações entre vários agentes de um sistema industrial, que

permite a identificação do fluxo de bens e serviços desde a matéria-prima até o consumidor final do produto objeto da análise.

2.1.1 Estratégia de Mercado e Histórico do Setor

Por muitos anos a sistemática de trabalho da indústria calçadista se dava por meio de agentes de exportação, as chamadas *tradings*. Estas empresas atuavam como um elo entre o cliente e o curtume, levando os artigos/ produtos já desenvolvidos para serem copiados pela indústria. A única negociação a ser discutida se referia a preço (onde o curtume normalmente precisava atingir o valor estipulado pela *trading* e não o contrário), condições técnicas de produção e de entrega.

As *Tradings* também eram responsáveis pela qualidade do calçado, incluindo o couro perante o cliente, e assumiam a responsabilidade comercial sobre toda a negociação, ficando o curtume focado de fato somente na produção e desenvolvimento técnico do couro. Hábitos que retratam uma cultura de dependência comercial destes profissionais, que tem foco na parte técnica e produtiva. “Verificou-se que, nos curtumes, o produto determina o processo produtivo, qualidade é atender à especificação técnica, satisfação é o resultado da produção e a atenção ao cliente é decorrência do serviço, e não a base do negócio”. (RICHTER, 2002 p. 56).

Segundo Porter (1996), a estratégia competitiva de uma empresa se dá por meio de três alternativas: Liderança pelo custo total, em que a meta é obter custo menor que a concorrência. Diferenciação de um produto ou serviço, que significa criar algo para ser reconhecido como único ou escolha de um alvo, e ainda, como terceira alternativa, especializar-se em atender um tipo específico de demanda com maior capacitação que a concorrência. Pode-se então identificar que baseado nas alternativas de Porter, o setor coureiro-calçadista, em sua maioria, atuava na estratégia de liderança pelo custo total. Estratégia esta que busca a atuação em diversos segmentos com produção estandardizada, focando-se no essencial do produto e obtendo ganho de custo através da escala de produção. (PORTER, 1996).

A estratégia de liderança pelo custo total foi assertiva e rendeu excelentes ganhos financeiros para as indústrias coureiras até meados dos anos 90, onde ainda era possível manter os ganhos com produção de larga escala. Com a migração da produção calçadista de forma significativa para a China (MENDES, 2004), a concentração das exportações em poucos países importadores e a valorização do real frente ao dólar (AZEVEDO; CORRÊA,

2001), o mercado mudou radicalmente. Os curtumes foram forçados a investir no trabalho comercial, buscando novas alternativas para utilizar sua capacidade de produção. E neste processo de mudança escolheram se focar, principalmente, no mercado interno, tendo com isso que readequar seus produtos, estratégias, profissionais e produção para uma nova realidade.

O mercado interno, que se caracteriza por couros mais elaborados, que envolvem mais processos de acabamento, e devem estar de acordo com as tendências de moda. Este mercado também tem por característica um mix de artigos maior e lotes menores de produção, que por consequência geram mais custos, controles e necessidade de pessoal capacitado nas indústrias e obviamente diminui a escala de produção.

No entanto, ainda que este fato vá de encontro a principal característica da estratégia de liderança pelo custo total, que é a diminuição de custos através da escala de produção, percebe-se que o formato de negociação e a postura dos profissionais segue muito semelhante ao utilizado com as *tradings*. E por que isso acontece?

2.1.2 Índícios de Necessidade de Mudança

Para Wheatley (2006), a grande tensão da nossa época é que conhecemos a noção de organização-como-máquinas do século XVII. Da crença de previsão e controle, onde tudo podia ser conhecido e as organizações e pessoas podiam ser levadas a soluções através de ferramentas e técnicas, pois o universo era comparado pelos filósofos a um grande relógio.

Hoje começa a surgir um ideal diferente de organização. Queremos que as organizações sejam flexíveis, inteligentes, adaptáveis, capazes de se recuperar, de se renovar e de aprender – atributos encontrados apenas em sistemas vivos. Só que queremos que as organizações se comportem como sistemas vivos mas só sabemos tratá-las como máquinas. (WHEATLEY, 2006 p. 39).

Para Mendes (2004), mesmo a necessidade eminente de mudança nota-se que as empresas apresentam baixa capacidade de inovação e insuficiente capacidade de antecipação, de negociações com o governo, fornecedores, bancos e clientes. Parecem continuar produzindo com uma visão dos anos 50, onde o importante era produzir não importando pra quem, a que custo ou qualidade.

É preciso aumentar a inteligência média das empresas, que são geridas para sobreviver no mercado, aguardando que algo seja feito por elas (pelo governo) para ganharem dinheiro sem a necessidade de assumir riscos. Postura esta, que levará o setor, em médio prazo, ao

encolhimento do número de empresas em virtude de uma visão gerencial conservadora. (MENDES, 2004).

Os dados divulgados na última pesquisa do IEMI em conjunto com o do CICB, confirmam um setor caracterizado por uma administração bastante industrial e, ainda, pouco inovador no que diz respeito à atuação comercial e de marketing. Conforme verificado no estudo, 44,5% das indústrias possuem site e destas, apenas 38,5% afirmam que o site está atualizado, enquanto 3,8% trabalham com assessoria de imprensa e 17,7% possuem departamento de marketing. Apesar de termos duas feiras de negócios específicas para este segmento no Brasil, sendo elas a Courovisão e a FIMEC, apenas 25,7% das empresas costumam expor e a participação, cai um pouco mais quando analisada a participação em feiras internacionais. (IEMI, 2013).

Com relação à pesquisa e desenvolvimento de produto, os números são maiores comparadas às atuações comerciais e de marketing, o que representa um sinal positivo de reação das indústrias a nova realidade, em especial, do mercado interno que pede produtos mais ligados à moda. Das empresas pesquisadas, 57,4% afirmam ter departamento de produto, pesquisa, desenvolvimento e inovação. (IEMI, 2013).

Mas é no setor de recursos humanos que os dados chamam mais atenção. Quando questionadas sobre os principais problemas de gestão atuais, os itens captação e qualificação de mão de obra foram os mais citados para 42,7% e 46,5%, respectivamente, das empresas. Curiosamente estes números não se concentram em uma região específica, sendo recorrentes em todas as regiões do país com cerca de 40% das empresas (IEMI, 2013), podendo-se observar, portanto que a gestão das pessoas é mais um dos desafios que esta indústria terá de encarar.

É cada dia mais comum ouvir entre os profissionais da indústria coureira, em especial a que se destina ao mercado de calçados no Vale dos Sinos, afirmações pessimistas sobre o futuro dos negócios.

Em geral as reclamações giram em torno dos problemas relacionados ao excesso de concorrentes (mercado saturado), oscilações cambiais, alta constante da matéria-prima e falta de incentivos e medidas de proteção governamentais à indústria (RICHTER, 2002), mas, infelizmente, estes aspectos não são passíveis de controle. Nota-se que estes profissionais igualmente insistem nos argumentos de redução do mercado, diminuição da produção de calçado, perda de espaço pra China, ainda que esta mudança tenha ocorrido há mais de 10 anos. Então, sem vislumbrar uma perspectiva diferente, as indústrias coureiro-calçadista se tornam reféns do sistema. Passam a espremer sua margem de lucro a fim de se manter no

mercado, deixando muito pouco ou quase nada para manutenção de equipamentos e investimentos na indústria e sua administração, incluindo aqui o setor de recursos humanos.

Um aspecto observado por Richter (2002) é a desunião do povo gaúcho, em entidades de classe. Eles se lembram das reuniões que aconteciam a 10 ou 15 anos atrás e não acreditam que este trabalho possa agregar no seu dia a dia, no entanto, indicam como uma das dificuldades do setor a falta de união. Acredita-se que este aspecto possa mudar com a entrada da nova geração na direção dos curtumes. São extremamente fechados. Para Gonzaga e Fisher (1992, p. 28): “Por todas as partes do mundo, as sociedades estão derrubando mitos, monumentos, símbolos de tiranias passadas, mas os gaúchos, em vez de avançar com a humanidade, preferem virar as costas para o futuro e relembrar o passo”.

2.1.3 Números Comparativos do Setor e Perspectivas Futuras

Os números da Abicalçados mostram que nos últimos 10 anos, a produção de calçados da região sul se manteve praticamente estável (269 milhões de pares em 2004 contra 294 milhões em 2013, mantendo uma média de 280 milhões) (2014). Já o CICB, juntamente com a FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura, confirma que a produção nacional de couros passou de 31,14 milhões de cabeças de gado em 2000 para 39,8 milhões em 2012. O que aparentemente mostra um cenário estável e com chances de expansão ainda que os profissionais afirmem o contrário.

O curioso é que neste período houve uma inversão no destino do couro produzido no Brasil. Parece que assim como o calçado tomou o rumo da China, passamos também a abastecer este mercado com couro, e hoje é ele o maior comprador de couros do país. O CICB, com apoio da Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), passou a promover o nosso couro no mercado externo. O ato de diversificar os mercados importadores e valorizar a marca Brasil no exterior potencializou as vendas do couro de maior valor agregado em um mercado que paga mais pelo couro que o mercado interno. Desta forma, com o aumento da demanda, passou a sobrar menos couro para o consumo interno, e obviamente elevou o custo por pele de couro neste mercado. O que eram 16,34 milhões de peles consumidas em 2000, já caiu para 10,78 milhões em 2012 e tende a cair ainda mais.

Então para suprir a falta de couro, a indústria de calçados nacional, que manteve sua produção estável neste período, passou a consumir materiais alternativos como tecidos e sintéticos, o que explica o fato de muitos produtores estarem descontentes com os resultados

de suas indústrias. Só não explica o fato de estas mesmas indústrias terem investido muito pouco na exportação e na chamada logística do couro.

A cadeia de valor segue uma visão logística, iniciando no fornecedor do couro e dos produtos químicos, passando pela transformação industrial, chegando ao cliente final, no Brasil, ou no exterior – a competitividade do setor esta diretamente relacionada ao funcionamento desta cadeia, onde a visão individual de cada empresa e sua tentativa de se aprimorar dos ganhos do setor, não tem mais sentido – os ganhos são compartilhados, e a competitividade é uma coisa sistêmica, se um perde perdem todos. O quadro evidencia que as empresas seguem um modelo de cada uma resolver a questão sozinha, num jogo de perde-ganha. A inversão deste comportamento se dá pelo amadurecimento gerencial das empresas que aprendem a compartilhar resultados e implementam uma visão de longo prazo. (MENDES, 2004 p.47).

Notícias recentes divulgadas no boletim de noticias do CICB (setembro, 2013) mostram que o rebanho deve reduzir nos próximos anos. A Plataforma Agro, consultoria especializada, acredita que o Brasil deve perder 2,2 milhões de hectares de pasto para a agricultura, que se mostra mais rentável pela maior possibilidade de aplicação de tecnologia, o que deve complicar ainda mais o negócio de quem depende do mercado interno, e ou, não consegue repassar para o seus clientes o novo valor que o couro esta assumindo.

Em 2013, o Brasil, bateu recorde de exportação com mais de 35 milhões de couros e uma receita de aprox. 2,5 bilhões de dólares americanos (IEMI, 2013). Possuímos o maior rebanho bovino do mundo e já somos o segundo maior produtor e exportador de couros mundial. Além disso, comemora-se o fato de 40,1% desta venda ser de produto acabado, que tem maior valor agregado e oferece maior emprego de mão de obra na indústria nacional.

O CICB, com o projeto *Design na Pele*, busca com o apoio da Apex, promover o couro acabado brasileiro e acredita que com o nossa produção temos condições de atingir a marca anual de exportação de 25 bilhões de dólares americanos, mas ainda não chegamos a 2,5 bilhões (2014). Estes dados sugerem um período otimista na geração de emprego e renda, mas fica a dúvida se com os problemas já apontados por 46,5% das empresas referente à captação de mão de obra, dando ênfase a falta de mão de obra (33,3%) e baixa receptividade em relação ao ramo de atividade (28,8%), teremos capacidade produtiva para a demanda que esta se criando.

Expressões como “este mercado está em decadência” e “este mercado esta envelhecendo” são facilmente ouvidas pelos corredores das empresas, e pode-se de fato constatar uma indústria em declínio. (RICHTER, 2002. Gerando um clima de tensão nos líderes e colaboradores e contribuindo para uma imagem negativa do setor para os profissionais que nele atuam e diminuindo a atratividade para os novos profissionais.

Quando três estranhos sentam-se juntos, o de carga emocional mais expressiva transmite seu estado de espírito aos outros dois...O mesmo efeito vale para o escritório, a diretoria ou o chão de fábrica; é inevitável que as pessoas que trabalham em grupo “peguem” sentimentos umas das outras, compartilhando tudo, do ciúme e inveja à angústia e euforia. Quanto mais coeso o grupo, mais intensa é a comunhão de humores, história emocional e até pontos fracos. (GOLEMAN, 2012 p.7).

2.2 ESTIMULAR LIDERANÇA

2.2.1 Gerência e Liderança

Liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (ROBBINS, 2004, p. 137) e também “são aqueles que delegam poderes aos empregados, a fim de que eles procurem novas formas de atuar” (BENNIS; NANUS, 1988, p. 15).

Liderança é um conceito por muitas vezes empregado de forma equivocada para gerentes ou administradores, em virtude do grau de autoridade que o termo propõe na organização (ROBBINS, 2004), sendo assim se faz importante comentar a diferença entre os dois termos. (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

O gerente se detém a necessidade de cobrar resultados, acreditando que a equipe é de fazer e compreender os objetivos sem a necessidade de intervenção do “chefe”. Ele avalia a capacidade das pessoas através de seus resultados, principalmente de forma coletiva (RICHTER, 2002), enquanto o líder é um conceito mais amplo (HERSEY; BLANCHARD, 1977) que busca incentivar as pessoas de um grupo a fim de que se motivem e utilizem a sua inteligência em prol da realização de suas tarefas.

Observa-se que no curtume, existe uma competição muito acirrada, pura e simples, numa verdadeira luta por fatias de mercado, o que se configura como característica de gerente e não líder. O líder vê o concorrente como possível parceiro, e não inimigo, a fim de formar possíveis alianças estratégicas. (RICHTER, 2002).

“Os grandes líderes nos mobilizam. Inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós. Quando tentamos explicar a causa de tamanha eficácia, pensamos em estratégia, visão ou ideias poderosas. Na realidade, porém, eles atuam em um nível mais fundamental. Os grandes líderes agem por meio das emoções”. (GOLEMAN, 2002, p.3).

Quanto maior a habilidade do líder na transmissão das emoções, maior o impacto sobre a equipe, quanto mais abertos eles forem e derem vazão ao próprio entusiasmo maior será a influência positiva sobre os liderados. O uso da transparência, também, é uma

importante ferramenta que inspira integridade e alinhamento com valores (GOLEMAM, 2002), que resultam em admiração e respeito por parte dos subordinados.

Esse é um dos motivos que faz com que os líderes emocionalmente inteligentes atraiam gente talentosa – pelo prazer da sua presença, enquanto o contrario ocorre para os que são irritáveis, suscetíveis, dominadores e frios. (GOLEMAM, 2002).

Quando as pessoas acreditam que os resultados, tratamentos e procedimentos são justos, elas têm uma maior tendência de se expressar positivamente sobre a organização, auxiliar outros e desempenhar tarefas que vão além das expectativas normais do trabalho. Se seus funcionários percebem que você, os procedimentos e as políticas de remuneração de sua empresa são justos, desenvolve-se a confiança. E quando eles confiam em você e na sua organização, ficam mais propensos a se engajar voluntariamente em comportamentos que ultrapassam os requisitos formais de trabalho. (ROBBINS, 2003, p. 12).

Os líderes ressonantes buscam o alinhamento através de seus valores pessoais e deste modo, as decisões se tornam mais fáceis de serem tomadas, pois partem do principio de alinharem-se ou não ao seu valor. Neste quesito a intuição ganha força e representa a capacidade de aliar os conhecimentos técnicos e experiência de vida do líder, ou seja, seu banco de dados emocional, à tomada de decisões mais assertivas. A intuição configura-se como uma interessante vantagem competitiva frente a uma realidade de excesso de fluxo de dados que não indicam de forma clara o futuro dos negócios. (GOLEMAN, 2002). “Nestas épocas incertas e turbulentas, não precisamos de comando e controle. Precisamos de meios melhores para mobilizar e inteligência de todos na solução de dificuldades e crises, à medida que elas surgem”. (WHEATLEY, 2006, p. 66 e 67).

Valores são percebidos como um modo específico de conduta pessoal ou socialmente preferível contendo um elemento de julgamento, baseado naquilo que o individuo acredita ser correto, bom ou desejável. Já o sistema de valores é a ordem de importância individual para valores como liberdade, auto respeito, prazer, obediência, honestidade e justiça. (ROBBINS, 2004).

Percebe-se, no entanto que “os gerentes principais dos curtumes, embora entendendo o significado de liderança como tal, atuam como gerentes, envolvidos em aspectos e situações do dia a dia”. (RICHTER, 2002, p. 9). Esta, na verdade, é uma prática normal no ocidente, que tem como conceitos de administração e liderança uma forma de lidar totalmente contrária ao que a vida nos ensina, buscando que tudo ceda as necessidades humanas, ao invés de trabalhar em parceria, usando processos de controle e imposição no lugar de sistemas auto organizadores, reagindo à incerteza e ao caos puxando ainda mais as rédeas, fazendo uso do

medo e escassez ao invés de traços humanos mais nobres, como cooperação, interesse e generosidade que poderiam ser bem mais eficientes. (WHEATLEY, 2006).

Agimos como se os seres humanos fossem motivados pelo egoísmo, pela ganância e pelo medo. Como se existíssemos como indivíduos livres da obrigação da interdependência. Como se a hierarquia e a burocracia fossem a melhor maneira de organizar. Como se a eficiência fosse a principal medida de valor. Como se as pessoas trabalhassem melhor sob restrições e regulamentos. Como se a diversidade fosse um problema. Como se o crescimento desenfreado fosse bom. Como se uma economia saudável levasse naturalmente a uma sociedade saudável. Como se os pobres tivessem motivações diferentes das outras pessoas. Como se só algumas poucas pessoas fossem criativas. Como se só algumas poucas pessoas se preocupassem com liberdade. (WHEATLEY, 2006, p.14).

Dentro destas características antinaturais inerentes as organizações ocidentais, especialmente, o conceito da liderança dissonante aparece como um dos principais reflexos. A liderança dissonante é considerada como a ação sob um grupo emocionalmente discrepante onde se identifica sinais de raiva, medo, apatia ou mesmo de silêncio taciturno. Numa pesquisa realizada com mais de mil trabalhadores americanos, 42% relataram incidência de gritos ou outros tipos de agressão verbal no seu local de trabalho e quase 30% admitiu que eles mesmos já apresentaram este tipo de comportamento com algum colega. (GOLEMAN, 2002).

No entanto, embora as características do líder ressonante (que não cria dissonância) (GOLEMAN, 2002) sejam tranquilamente identificadas como superior aos sistemas antigos de gerenciamento de equipes existe uma grande dificuldade de mudança na prática deste tipo de gestão. O principal aspecto citado é o tempo, seguido pelas culturas burocráticas e conflitos arraigados (QUINN, 1998).

Uma pesquisa sobre a qualidade de vida dos gestores gaúchos identificou que, embora os líderes tenham maior satisfação com o ambiente em que vivem (conforto e bens materiais), demonstram menor satisfação nas relações pessoais, familiares e sexuais. Possivelmente, eles possuem menos tempo para conviver com a família e com amigos fora do ambiente de trabalho em detrimento da dedicação à sua profissão. (D'AMICO; MONTEIRO, 2011).

No mundo de hoje, as pessoas trabalham sob intensas limitações de tempo. Agendas cada vez mais cheias e prazos apertados são pressões que os médios gerentes enfrentam constantemente. Alguém pode estar fazendo o trabalho que posteriormente era de duas pessoas. Todos reclamam de ter cada vez menos tempo para a vida em família. Porque trabalham sujeitos a esse tipo de condições estressantes, os médios gerentes quase sempre sinalizam que é muito difícil sequer pensar em iniciar algo novo. (QUINN, 1998, p.117).

A liderança é intrinsecamente estressante [...] Quando o nível de estresse da pessoa aumenta – ou sua ânsia pelo poder é despertada-, o corpo reage secretando mais adrenalina e noradrenalina, os hormônios do estresse, que causam um aumento da pressão sanguínea, preparando o sujeito para a ação. Ao mesmo tempo, o organismo segrega também cortisona, outro hormônio do estresse, que perdura ainda mais tempo que a adrenalina – e que interfere com a aprendizagem de coisas novas. Quando as pessoas sentem-se estressadas, naturalmente deixam de sentir-se seguras e inibem-se ainda mais na prática de novas maneiras de agir. Pelo contrário, adotam uma atitude defensiva, agarrando-se nos seus hábitos mais familiares. (GOLEMAN, 2002; p. 163).

A cultura burocrática pode ser entendida como uma cultura de múltiplos níveis hierárquicos, visão de curto prazo, falta de suporte da alta administração para a mudança, reconhecimento limitado, falta de visão e a necessidade de manter o *status quo*, ou seja, deixar tudo como sempre foi. Nesta cultura também predomina a mudança, quando acontece, de cima para baixo. Em geral mudanças nestas estruturas geram responsabilidade para quem as provocou, como a obrigatoriedade de dar certo, ou a responsabilidade por determinada tarefa de modo que impeça o profissional de evoluir dentro da organização. (QUINN, 1998). De certa forma pode ser entendida, também, como um inibidor da proatividade das pessoas, ainda que estes reconheçam as vantagens para a sua carreira e legado na organização.

Pode-se dizer que a cultura burocrática é bastante presente no dia a dia do curtume, dificultando a atuação de lideranças e potencializando a atuação de gerentes. “A estrutura formal, nas indústrias coureiras, é a fonte principal do poder, e o poder se concentra no topo ou na autoridade do cargo”. (RICHTER, 2002, p.58).

Existem ainda os chamados neutralizadores da liderança, que são fatores que impossibilitam que a atividade do líder exerça alguma influencia sobre os colaboradores. Líderes substitutos podem exercer uma influencia maior sobre o grupo, ou ainda a capacidade técnica ou indiferença sobre as premiações podem diminuir a influencia do líder sobre o trabalhador. Em alguns casos treinamento e experiência podem suprir a necessidade do suporte ou habilidade de um líder em criar estruturas e reduzir incertezas, mas é importante reconhecer que a liderança não é a única variável que influencia no desempenho de um funcionário. (ROBBINS, 2003).

2.2.2 Estilos de Liderança, Maturidade e Empoderamento

Existem diversos estilos de líderes e a escolha de qual é o tipo de líder ideal depende do grupo e o contexto em que ele esta inserido, e em algumas vezes pode variar em virtude do momento da organização. Levar-se-á em consideração a divisão dos estilos de liderança de

acordo com a análise de Daniel Goleman, que busca aliar as dimensões da inteligência emocional e a criação de ressonância aos diferentes estilos de liderança. No entanto alguns outros autores complementam o tema, trazendo, por exemplo, conceito de líder situacional.

A liderança situacional enfatiza a capacidade do líder em avaliar o nível de maturidade dos seus subordinados e adequar um diferente estilo de liderança ao nível de desenvolvimento do grupo. (BLANCHARD et al., 2007).

O líder situacional busca na individualidade de cada profissional da sua equipe, identificar a curva de aprendizagem, oferecendo maior e menor autonomia, de acordo com os resultados de cada um. Ele incentiva e prepara os seus liderados para uma atuação, ainda que futura, de auto liderança e empoderamento. (DUARTE, 2010).

Spricigo (1999, p. 48) destaca como o papel do líder situacional é importante no desenvolvimento da maturidade dos subordinados, “está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo”.

A maturidade de uma equipe dita o grau de controle que o líder deverá exercer sobre os profissionais. Subordinados considerados imaturos significam profissionais incapazes de assumir responsabilidades ou simplesmente não dispostos a tal situação, o que implica ao líder um maior controle sobre as tarefas de cada individuo. Já profissionais maduros possibilitam a supervisão geral por parte do líder ficando sob sua responsabilidade o gerenciamento de suas tarefas, permitindo ao líder assumir seu papel de “elo de ligação”. (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Nesta situação, pode-se passar mais tempo em seu papel de “elo de ligação”. Especificamente, suas atividades podem passar de uma acentuação de organização, orientação, motivação e controle de seu grupo para uma acentuação de planejamento a longo prazo, coordenação interdepartamental e aquisição de recursos no nível seguinte da hierarquia da organização. O tempo gasto nesta atividade de “elo de ligação”, pode, frequentemente, aumentar a produtividade de um grupo maduro, e fazê-lo de maneira muito mais acentuada do que a supervisão rigorosa do seu trabalho. (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p.182).

Hersey e Blanchard (1977) ressaltam que um administrador só pode trabalhar em relação de aconselhamento com poucos operários, por isso a estrutura da organização deve estar organizada de modo que os níveis inferiores, que naturalmente precisam de maior interação com seus supervisores, sejam aconselhados por outros líderes subordinados ao administrador.

O empoderamento, ou *empowerment*, é proporcionado pelo líder ao subordinado, na maioria das vezes e pode ser definido através de quatro dimensões percebidas sob a ótica do colaborador. Sendo elas (QUINN, 1998):

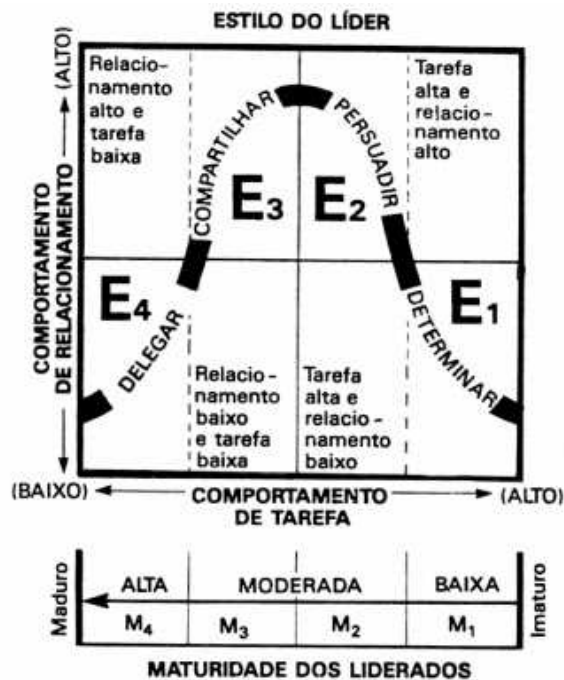
- Sentimento de significado – acreditam que seu trabalho tem valor para eles mesmo;
- Sentimento de competência – acreditam no seu próprio potencial para realização das tarefas;
- Sentimento de autodeterminação – sentem-se livres para realizar o seu trabalho e não praticamente vigiados;
- Sentimento de Impacto – identificam que o seu trabalho tem influencia e suas ideias são ouvidas pelas pessoas.

É importante notar que o fator chave na Liderança Situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, ele precisa conhecer sua equipe para definir como irá se comportar. Seja qual for a situação em que uma equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados. (SILVA; KOVALESKI, 2006).

Os líderes inspiradores sabem como entusiasmar as pessoas em relação a uma missão comum. Oferecem um sentido de finalidade que vai além das tarefas cotidianas ou metas trimestrais – que com tanta frequência ocupam o lugar de uma visão significativa. Esses líderes sabem o que as pessoas valorizam mais profundamente também é o que mais vai instiga-las no trabalho. (GOLEMAN, 2002, p. 52).

Como sugestão de gerenciamento de equipes de acordo com a situação (BLANCHARD et al., 2007) propõe adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento conforme explica a figura abaixo:

Figura 1 - O Modelo de Liderança Situacional®II



Fonte: BLANCHARD et al. (2007).

Na sequência apresenta-se a divisão dos estilos de liderança de acordo com a análise de Daniel Goleman, que busca aliar as dimensões da inteligência emocional e a criação de ressonância aos diferentes estilos de liderança.

2.2.2.1 Líder Visionário

O Líder visionário pode ser visto como determinado, e é importante para a organização quando existe a necessidade de criação de uma nova visão ou objetivos claros. Ele costuma motivar através dos sonhos compartilhados e promover um clima ressonante, bastante positivo. (GOLEMAN, 2002).

Goleman (2002, p.57) afirma que “os líderes visionários possuem ainda outro benefício: mantém seus funcionários mais valorizados. Na medida em que as pessoas identificam-se com os valores, metas e missão de determinada empresa, esta se torna o seu empregador predileto”.

2.2.2.2 Líder Conselheiro

O líder conselheiro atua no aspecto do indivíduo, buscando aliar os interesses pessoais dos colaboradores as necessidades e metas da empresa. Este tipo de líder ajuda a melhorar o desempenho dos colaboradores e desenvolver recursos de longo prazo e costuma criar um excelente impacto sob o clima da equipe. (GOLEMAN, 2002).

2.2.2.3 Líder Agregador

Indicado para momentos de tensão em que a equipe precisa se fortalecer, o líder agregador vem para criar harmonia e conexão entre as pessoas, promover um impacto positivo sob o clima organizacional e motivar através da conexão. (GOLEMAN, 2002).

2.2.2.4 Líder Democrático

Indicado para momentos em que é necessário obter a adesão ou consenso dos colaboradores, bem como contar com colaboração da equipe para a realização das tarefas, este líder valoriza a contribuição individual das pessoas e as torna comprometidas através da participação. (GOLEMAN, 2002).

2.2.2.5 Líder Agressivo

Este líder é apropriado para equipes com um nível superior de maturidade, motivadas e competentes. Ele motiva através de desafios e metas estimulantes. Geralmente tem um impacto negativo sob o clima organizacional quando mal utilizado, mas pode ser o melhor estilo quando o líder contar com um grupo preparado para desafios e emocionalmente inteligente. (GOLEMAN, 2002).

2.2.2.6 Líder Despótico

É o líder que atua sob situações de emergência, em geral atua em momentos de crise, para determinar rapidamente uma virada, ou com funcionários problemáticos. Ele é capaz de criar ressonância quando ameniza os temores e consegue manter uma direção clara, mas normalmente pelo fato de ser mal utilizado, cria um aspecto bastante negativo no clima organizacional. (GOLEMAN, 2002).

2.2.3 Características de um Bom Líder

Mas afinal o que faz de uma pessoa um bom líder? “Grandes Seguidores”. (ROBBINS, 2003).

Um bom líder é vencedor quando torna seus colaboradores bem-sucedidos, ao contrário disso, ainda que seja bom será fracassado. E para aumentar a probabilidade de ter funcionários bem-sucedidos Robbins (2003) sugere que estes seguidores sejam incentivados a administrar bem a si próprios, de modo que possam trabalhar sem supervisão imediata, e sejam comprometidos com um propósito de forma física e emocional.

Bons líderes são descentralizadores.

Nas grandes empresas as gerências de escalão mais baixo estão muito mais próximas da ação e detêm mais informações sobre os problemas do que a cúpula dirigente. Varejistas de peso... Vêm conferindo autonomia considerável a seus gerentes de loja para tomar decisão a respeito de quais mercadorias estocar. Isso permite também uma competição mais eficaz com a concorrência local. (ROBBINS, 2004, p.193).

Segundo Daniel Goleman (2002) um bom líder é dotado das seguintes características:

- Autoconsciência Emocional – Mantem-se em sintonia com seus sinais internos reconhecendo como seus sentimentos influenciam no seu dia a dia profissional. Permanecem sempre em harmonia com seus valores e comunicam suas emoções e metas de forma aberta.
- Autoavaliação Precisa – Conhecem bem seus pontos fortes e limitações, o que lhes permite saber o momento certo de pedir ajuda e desenvolver novas lideranças. São, também, receptivos a críticas e *feedbacks*.
- Autoconfiança – Essa característica possibilita assumir grandes desafios de forma segura, pois tem conhecimento dos seus limites e capacidades, e desta forma guiam as suas ações.
- Autocontrole – Estes líderes encontram maneiras, às vezes criativas, de amenizar seus impulsos e emoções mais perturbadoras e não raro as usam a seu favor. Um exemplo de líder autocontrolado é aquele que mantém a calma em situações de pressão e estresse.
- Transparência – são líderes que estão em sintonia com seus valores e expõem de forma clara e franca seus sentimentos e atos. Assumem suas fraquezas e erros e não fazem vista grossa ao comportamento antiético alheio
- Adaptabilidade – São capazes de lidar com várias demandas ao mesmo tempo e sem perder o foco, sentindo-se a vontade com as ambiguidades da vida organizacional. São flexíveis e ágeis em processos de mudança e maleáveis em suas ideias mediante novas informações e realidades.
- Superação – São líderes que buscam o aprimoramento contínuo da sua liderança e de seus subordinados. São pragmáticos e estabelecem metas desafiadoras e mensuráveis.

- Iniciativa – Com foco na eficácia, é um líder que aproveita as oportunidades e não hesita em ultrapassar limites e regras se necessário, quando existe uma situação futura que justifique.
- Otimista – é um líder que suporta as dificuldades buscando o lado positivo da situação. É confiante e vê sempre mais possibilidades que ameaças, pensando sempre em um futuro melhor.
- Empatia – esta característica permite ao líder entrar em sintonia com diferentes necessidades, ainda que não ditas, de um grupo de deste modo buscar satisfazê-las em prol do bem comum e atingimento dos objetivos.
- Consciência Organizacional – esta característica facilita as interações e compreensão das políticas que regem o comportamento das pessoas, os valores básicos e as regras “não ditas”, bem como a compreensão das relações de poder.
- Serviço - são líderes voltados a satisfação do cliente e dos colaboradores, se mantendo disponível sempre que necessário e criando um clima emocional que garanta que seus subordinados possam igualmente servir bem a clientela.
- Inspiração – estes líderes estimulam as pessoas por uma visão e objetivo comum, muitas vezes maior do que o as tarefas do cotidiano. Eles criam ressonância através de uma missão empolgante e articulam as pessoas de modo que o trabalho se torne mais interessante.
- Influência – com grande capacidade de persuasão estes líderes costumam também reconhecer o melhor tipo de apelo e o momento correto para conquistar as pessoas e o seu apoio. São envolventes e costumam mobilizar grupos para ações que demandam iniciativa.
- Desenvolvimento dos demais – estes líderes demonstram uma capacidade natural de dar feedback no momento correto e de forma construtiva. Costumam conhecer bem aqueles que se interessam em auxiliar se envolvendo em suas metas e pontos fortes e fracos. Motivam pois servem de mentores para seus subordinados que podem se aconselhar com o líder sobre o seu desenvolvimento.
- Catalisação de mudanças – São líderes capazes de reconhecer e enfrentar os obstáculos de um processo de mudança. Tem pontos de vista firmes e buscam soluções praticas de superação dos entraves. Não apresentam dificuldades em alterar processos ou desafiar o status quo.
- Gerenciamento de conflitos. São líderes considerados mediadores. Costumam reconhecer os sentimentos e valorizar os diferentes pontos de vista da equipe de forma a direcionar todos para o mesmo ideal.
- Trabalho em equipe e colaboração - Estes líderes buscam estimular o relacionamento entre colegas de trabalho de forma amistosa e cooperativa. Buscam o compromisso e entusiasmo coletivo através da fidelidade e identificação dos membros da equipe com o mesmo ideal.

2.3 PROVOCAR MUDANÇA

Vivemos em uma realidade bastante dinâmica e radical, especialmente quando comparada ao panorama que a indústria conhecia até o final do século XX. Segundo Covey(2012), as megatendências apontam para uma era de economia instável e um mercado cada vez mais globalizado. As regras se transformam ao mesmo passo da informação e o

fornecimento de produtos e serviços personalizados juntamente com capacidade intelectual dos indivíduos praticamente substituem as tradicionais linhas de montagem e força física, características estas tradicionalmente valorizadas, quando imperavam as regras da era industrial.

Covey, ainda comenta, sobre a mudança dos valores das empresas que, hoje, se aproximam dos valores sociais e passam a envolver mais seus funcionários. Funcionários estes que por sua vez, têm expectativas maiores de envolvimento com o negócio e uma necessidade de aliar qualidade de vida ao seu dia a dia, fazendo frente aos tradicionais níveis hierárquicos autoritários e o distanciamento da empresa dos valores sociais e econômicos que se podiam observar algumas décadas atrás.

Em meio a tantas mudanças se faz necessária à mudança do pensamento e da prática gerencial. Realidade esta, muito pertinente ao setor coureiro.

Muitas empresas e seus dirigentes não estão se transformando. (...) embora nossa sociedade valorize a democracia, a maioria das empresas pratica a autocracia; nossa sociedade adota o capitalismo, mas muitas organizações praticam o feudalismo; enquanto nossa sociedade evoluiu para o pluralismo, muitas empresas buscam homogeneidade. Talvez a necessidade mais fundamental seja compreender a natureza total do homem. A teoria motivacional mudou sua organização do estômago (física e econômica), para o cérebro (identificar, desenvolver, usar, reconhecer talentos) e para o espírito (um sentido de transcendência do propósito ou significado). (COVEY, 2002, p. 293).

Moura e Torres (2009, p. 11), ainda complementam, “diante das incertezas desse cenário os líderes devem ser capazes de adotar novos modelos mentais, percebendo que as mudanças ocorrem em escala contínua, decorrentes de demandas situacionais internas e externas”.

2.3.1 Hábitos e Instintos

Para Robbins (2003) lidar com a complexidade do dia a dia todos nós adotamos hábitos ou respostas programadas, ainda mais quando confrontados com a mudança. Pessoas com alta necessidade de segurança costumam resistir às mudanças porque elas põem em risco seus sentimentos. As mudanças substituem o conhecido por incerteza, medo e insegurança. Robbins (2003, p. 148) explica: “as organizações pela sua própria natureza são conservadoras. Elas resistem ativamente à mudança por meio de inércia estrutural e de grupo e veem-nas

como ameaça ao conhecimento especializado dos membros, às relações de poder e às alocações estabelecidas de recursos.”.

O medo instiga o controle, mas nada é tão controlável quanto se espera é então neste momento, que se entra em um ciclo: exerce-se controle, não se consegue controlar, se busca um controle mais forte, não se consegue novamente, entra-se em pânico. Este ciclo é comum aos líderes e conforme passam os dias e as coisas não funcionam como deveriam o mundo se torna aterrador e ninguém conhece outro caminho. A frustração vem à tona e, à medida, que eles se dão conta dos resultados de sua própria ignorância e sua impotência, com esta nova consciência, que se abre a possibilidade de mudança e criação de uma nova história. (WHEATLEY, 2006).

Ainda sobre as questões naturais, Nicholson (2001) chama atenção para a importância de reconhecer instintos oriundos de um cérebro programado para nos ajudar a sobreviver num mundo antigo. Estes instintos fazem com que tenhamos como hábito, por exemplo, o julgamento impulsivo com base nas emoções, deixar que apenas uma notícia ruim derrube centenas de notícias positivas, assumir grandes riscos quando ameaçados e evitar riscos quando confortáveis e espalhar boatos e ler mentes como ferramenta de sobrevivência.

No entanto, é curioso que os seres humanos, dotados da maior capacidade de adaptação, aprendizagem e convívio social entre as criaturas tenham tanta dificuldade em lidar com a mudança, mesmo quando ela se apresenta desmistificando o “mundo antigo” e exigindo uma nova postura dos profissionais. Para Nicholson (2001) o problema está na empresa com suas regras limitadoras e manuais, que obriga as pessoas a seguir de forma antinatural aquilo que lhes chega de forma natural. “Isso se torna complicado e acabamos com dificuldades, porque estamos sempre voltando a formas instintivas de agir. Resultado: estresse e confusão”. (NICHOLSON, 2001, p. 23).

O mesmo comportamento é observado por Nicholson (2001) em relação à comunicação, que é normalmente o maior problema apresentado pelas empresas. Repetidamente um problema seria evitado se a comunicação tivesse sido eficaz. A má comunicação é causada por pessoas (em geral os gerentes) que buscam transmitir uma informação de modo antinatural, enquanto as demais pessoas tentam se comunicar naturalmente.

Não precisamos aceitar passivamente o preço dos nossos instintos no mundo moderno. Precisamos entendê-los para que possamos administrá-los com sabedoria. Este livro trata de negócios, mas lembre-se de que não é um mundo separado. Na vida humana existe apenas um domínio de experiência. Amamos, odiamos, trabalhamos e brincamos em qualquer lugar. (NICHOLSON, 2001, p.10).

Robbins (2003) defende que o problema não está na comunicação, como apontam a maioria das empresas, e sim nos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais. Estas diferenças são potencialmente criadas na separação dos cargos e poderes atribuídos pela própria organização, que acredita estar facilitando a coordenação e na realidade estão fornecendo metas ambíguas a seus funcionários. Enquanto marketing precisa investir para promover vendas o setor de custos precisa baixar as despesas de qualquer maneira, o que afeta o resultado do trabalho do setor de qualidade que precisa manter as especificações do produto. Ao final cada grupo de trabalho tem um objetivo diferente, o que dificulta ainda mais os processos de adaptação a novas realidades.

2.3.2 Espírito Criativo

Um dos caminhos de mudança para as atuais estruturas organizacionais é a potencialização do espírito criativo das pessoas. Nicholson (2001, p. 158) apresenta um plano de 8 pontos para capitalizar o espírito criativo evitando as penalidades da irracionalidade. Este plano contempla aspectos relacionados à administração de erros e falhas “culturas de tolerância zero acabam com a exploração e impedem o aprendizado”, metas desafiadoras para os colaboradores, espaço para as pessoas expressarem suas emoções, tempo para reflexão e uso de estatísticas na tomada de decisão especialmente nas áreas de alto fluxo de informação. Ambiente aberto a opiniões diversificadas, e principalmente, uma diminuição da distância entre os níveis superiores e inferiores de modo que os de nível inferior possam questionar os julgamentos daqueles que detêm o poder, também são abordados pelo autor.

O potencial criativo é naturalmente usado quando o ser humano se defronta com a necessidade de solucionar um problema, “mas para que este potencial se manifeste totalmente, é preciso sair das rotas psicológicas pré-traçadas que as prende e aprender a pensar no problema de maneiras diferentes”. (ROBBINS, 2004, p. 75).

A mudança encontra um grande obstáculo principalmente quando comparamos o ideal com a rotina de trabalho, que é normalmente, muito diferente das facilidades apresentadas nos livros e ou empresas que contam com lideranças que valorizam relações humanas construtivas e grupos criativos. “Para muitos gerentes e empregados, a rotina de trabalho é um catálogo diário de irritação e aborrecimentos, aliviado por amizades, alimentado pelo humor e, de tempos em tempos, compensado pelas realizações”. (NICHOLSON, 2001, p.25).

2.3.3 Inteligência Emocional

No entanto, alcançar os pré-requisitos para provocar a mudança está, também, diretamente relacionado à capacidade do indivíduo e não necessariamente apenas de uma decisão oriunda dos níveis superiores da hierarquia organizacional. Robbins (2004) defende o uso da inteligência emocional no processo de mudança, que consiste no uso de uma série de habilidades não cognitivas que capacitam as pessoas para lidar com o sucesso, as pressões do ambiente e as demandas. A inteligência emocional é composta de cinco dimensões, segundo (ROBBINS, 2004, p.41):

- Autoconsciência – A capacidade de ter consciência dos próprios sentimentos.
- Autogerenciamento – A capacidade de administrar as próprias emoções e impulsos.
- Automotivação – A capacidade de persistir diante de fracassos e dificuldades.
- Empatia – A capacidade de perceber o que as outras pessoas estão sentindo.
- Habilidades Sociais – A capacidade de lidar com as emoções das outras pessoas.

As pessoas dotadas de autoconsciência são geralmente realistas, “não pecam pelo excesso de autocrítica, nem por nutrirem esperanças ingênuas. Pelo contrário, são honestas consigo mesmas a seu próprio respeito. E são honestas sobre si mesmas com os outros”. (GOLEMAN, 2002, p.40). Esta capacidade facilita a tomada de decisões corretas, tendo em vista que estas pessoas agem em sintonia com os seus valores. Ficando assim aptas a avaliar aspectos ocultos de uma negociação. Estas pessoas também tem uma tendência à reflexão e por vezes introspecção, o que facilita o alinhamento de seus atos com as necessidades da empresa.

O autogerenciamento é uma dimensão relacionada à autoconsciência. É a capacidade de gerenciar os seus sentimentos norteados por objetivos claros. É importante, principalmente para os líderes, conhecer o que representa ser controlado pela emoção e não pela autogestão.

Em geral, não há problema nisso, quando se trata de emoções positivas, como o entusiasmo e o prazer de enfrentar um desafio. Contudo, nenhum líder pode se dar ao luxo de ser dominado por emoções negativas, tais como a frustração e a raiva ou a ansiedade e o pânico. O Problema é que estes surtos emocionais destrutivos podem ser esmagadores; são a maneira que o cérebro conhece de fazer-nos prestar atenção em algo percebido como um perigo. Assim estas emoções obnubilam a capacidade do cérebro a capacidade do cérebro racional de concentrar-se na tarefa em pauta, quer se trate de um planejamento estratégico ou de reagir à notícia de uma queda na participação no mercado. (GOLEMAN, 2002, p. 45).

Em geral pessoas desagradáveis provocam irritação naqueles com as quais e comunicam e naturalmente provocam reações de raiva correspondentes. No entanto, foi comprovado que as pessoas capazes de reagir com um registro positivo diante de uma situação semelhante, fazendo uso do bom humor e otimismo, além de demonstrarem autogestão são mais capazes de acompanhar mudanças e auxiliar a empresa a se adaptar. Tal característica se transforma em uma vantagem competitiva, especialmente quando identificada nos líderes.

A empatia, quarta dimensão avaliada, é levar em respeitosa consideração as emoções do grupo para poder tomar decisões inteligentes e acima de tudo provocar um efeito chamado de ressonância quando presente e dissonância quando não levado em consideração. Considerada uma dimensão decorrente da autogestão ela é a capacidade de expressar as suas emoções de forma apropriada, não reprimi-las ou sufocá-las. (GOLEMAN, 2002).

Quando os líderes são capazes de captar os sentimentos e perspectivas alheios, têm acesso a um poderoso sistema de orientação emocional que mantém o que dizem e o que fazem no prumo. Assim, a empatia torna-se condição sine qua non de toda a eficácia social na vida profissional. Pessoas empáticas são fantásticas no reconhecimento e satisfação das necessidades dos clientes ou subordinados. Inspiram proximidade, parecendo interessados em ouvir o que as pessoas tem a dizer [...] do mesmo modo a empatia é essencial para reter talentos...De todos os fatores sob controle das empresas, os líderes dissociados e dissonantes figuram entre os principais motivos que levam pessoas talentosas a irem embora levando consigo o conhecimento da empresa. (GOLEMAN, 2002, p.50).

As habilidades sociais, segundo Goleman (2002) são formadas através da tríade: autoconsciência, autogestão e empatia. São ferramentas muito visíveis nas lideranças efetivas, pois exige capacidade de persuasão, gerenciamento de conflitos e colaboração. Para lidar com os sentimentos alheios de forma habilidosa é necessário primeiramente ter consciência de suas próprias emoções e permanecer em sintonia empática com o grupo, por exemplo, de colaboradores.

Estudos realizados com engenheiros e militares comprovam que aqueles eleitos como os profissionais mais brilhantes deviam esse título muito mais a sua inteligência emocional do que propriamente pelo acadêmico quociente de inteligência (QI). Além disso, um estudo mostrou que aqueles contratados com alto grau de inteligência emocional eram 2,6 vezes mais bem-sucedidos quando comparado aos demais. (ROBBINS, 2004).

Para alterar esta dinâmica Robbins (2003) sugere que o líder tem um papel fundamental nos tempos de mudança e instabilidade, pois é através da sua habilidade de gerar

confiança em seus subordinados que as relações se estreitam entre as pessoas e ocorre a colaboração.

É imprescindível que alta liderança esteja comprometida com a realidade emocional da organização. Que criem condições para o estabelecimento da visão ideal da nova empresa com uma estratégia ascendente envolvendo o maior número de pessoas, incluindo líderes formais e informais e colaboradores no processo de mudança, criando espaço para discussões, estabelecendo objetivos claros e modelando novos comportamentos voltados para o que, de fato, funciona. (GOLEMAN, 2002).

2.4 MOTIVAR

A motivação consiste na disposição para fazer algo, condicionada pela capacidade desta ação em satisfazer uma necessidade daquele que o faz. (ROBBINS, 2004). “A motivação é uma energia, uma tensão, uma força, uma pressão, mas não tem papel ativo no direcionamento do comportamento” (BERGAMINI, 1999, p. 35), ou seja, a motivação é uma disposição para a ação, é um impulso exercido sobre um indivíduo ou grupo, entretanto não garante a trajetória que o comportamento percorrerá.

Para Gil (2010) a motivação é consequência das necessidades não satisfeitas das pessoas. Portanto, um líder não é capaz de incutir uma necessidade em alguém, ou seja, líderes não são capazes de motivar e sim de atender as necessidades dos seus subordinados.

As necessidades não atendidas das pessoas resultam em atitudes como agressão (contra quem acreditam ser a causa da sua frustração), deslocamento (a pessoa descarrega a sua frustração longe da causa); racionalização (a pessoa procura desculpas); regressão (adoção de comportamentos imaturos); fixação (reprodução de comportamento improdutivo); fuga (ignorar o problema) e resignação ou desistência. (GIL, 2010).

2.4.1 Teorias Sobre Motivação

Existem três teorias sobre motivação, da década de 50, que ainda hoje são utilizadas, e serviram como base para o aprimoramento de novas teorias. São elas: Hierarquia das necessidades, teoria X e Y e teoria dos dois fatores.

2.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

É a teoria mais conhecida em motivação, desenvolvida por Abraham Maslow, ela prega que dentro de cada ser humano existe cinco tipos diferentes de necessidades, começando pela primeira e seguindo a ordem numérica, conforme segue:

(1) Necessidades Fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; (2) Necessidades de Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; (3) Necessidades Sociais: Afeição, sensação de pertencer a um grupo, aceitação, amizade; (4) Necessidades de Estima: fatores internos (como respeito ao próximo, autonomia e realização) e fatores externos (como *status*, reconhecimento, atenção); (5) Necessidades de Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, conquista do próprio potencial e autodesenvolvimento. (ROBBINS, 2004, p.46-47).

Robbins (2004), explica que segundo Maslow à medida que uma necessidade é atingida a próxima passa a ser dominante, ou seja, se o ser humano atinge as necessidades fisiológicas, a próxima necessidade dominante será a Segurança e não a de estima, por exemplo. Robbins (2004) ressalta que nenhuma necessidade jamais será satisfeita totalmente, mas que uma necessidade substancialmente satisfeita é suficiente para eliminar a motivação sobre aquele aspecto, ou seja, a motivação deve ser sempre adaptada ao atual momento do indivíduo para exercer influencia sobre o seu trabalho ou realizações pessoais.

A teoria, representada por uma pirâmide sugere que a primeira e segunda necessidade formam a base e correspondem ao chamado nível baixo e são motivadas por meios externos (remuneração, acordos sindicais, estabilidade de emprego, etc). Já as três necessidades seguintes são consideradas de nível alto e são satisfeitas internamente de acordo com as carências e necessidades de cada indivíduo. (ROBBINS, 2004).

Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: A. Maslow, *Motivation and personality*, 2ed. Noa York: *Harper & Row*, 1970 (apud ROBBINS, 2004)

Isso significa que as pessoas, seguem uma ordem lógica e que é possível estimulá-las de acordo com este princípio. A teoria de Maslow ganhou muito respeito, sobretudo com os executivos (ROBBINS, 2004), no entanto pesquisas posteriores sugerem que existem

necessidades específicas dentro de cada divisão de necessidades, que quando atingidas conduzem a ativação do próximo nível de necessidade.

Hersey e Blanchard (1977) salientam que para influir no comportamento de outra pessoa é necessário compreender quais são, no dado momento, os motivos ou necessidades deste ser. Uma meta para ser eficiente precisa ser adequada à estrutura de necessidade para quem ela é dada.

2.4.1.2 Teoria X e Y

A teoria X e Y desenvolvida por Douglas McGregor propõem duas visões distintas do ser humano de acordo com a visão dos executivos para com seus funcionários. A Teoria X, é basicamente um olhar negativo, enquanto a teoria Y é um olhar positivo. McGregor afirma que com base na leitura do ser humano que o executivo tem ele molda o seu próprio comportamento. (ROBBINS, 2004).

Na teoria X as quatro premissas dos executivos são (ROBBINS, 2004):

1. Os trabalhadores, por natureza, **não gostam de trabalhar**, e sempre que possível, tentarão evita-lo.
2. Como não gostam de trabalhar, eles precisam ser **coagidos, controlados ou ameaçados com punições** para que atinjam metas.
3. Os trabalhadores **evitam as responsabilidades e buscam orientação** formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores **coloca a segurança acima de todos os fatores** associados ao trabalho e mostram **pouca ambição**.

Já a teoria Y, apresenta quatro premissas contrastantes à teoria X, que são (ROBBINS, 2004):

1. Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.
2. As pessoas demonstram auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até a buscar a responsabilidade.
4. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras, não se trata de privilégio exclusivo daquelas que ocupam posições hierárquicas mais altas.

Esta teoria sugere que existe uma relação de uso predominante da teoria X nas necessidades inferiores da pirâmide de Maslow, enquanto a teoria Y seria mais utilizada para motivar as necessidades superiores (sociais, estima e autorrealização). Segundo McGregor as premissas da teoria Y seriam mais válidas e propõem ideias de inclusão do trabalhador em processos decisórios participativos de modo a maximizar a motivação dos trabalhadores. (ROBBINS, 2004).

Os administradores que aceitam a imagem da natureza humana que é dada pela teoria Y usualmente não estruturam, não controlam e nem supervisionam rigorosamente o ambiente de trabalho para os empregados. Em vez disso tentam ajudá-los em seu processo de amadurecimento ao fazer com que tenham cada vez menos controle externo, permitindo-lhes assumir autodomínio cada vez maior. Os empregados são capazes de conseguir a satisfação de necessidades sociais de estima e de auto realização nesse tipo de ambiente, muitas vezes esquecido no trabalho. Na medida que o serviço não dá satisfação de necessidade em todos os níveis o emprego atual usualmente procurará outros locais para a satisfação de necessidades significativas. Isto ajuda a explicar alguns dos problemas atuais que a administração enfrenta em algumas áreas – por exemplo, troca de emprego e ausências no serviço. (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p.61).

No entanto, não existe evidencia que de fato a aplicação da teoria resulte em trabalhadores mais motivados.

2.4.1.3 Teoria dos Dois Fatores

Também conhecida como teoria da higiene-motivação foi proposta por Frederick Herzberg, partindo da ideia que uma pessoa é bastante básica em seu trabalho. Ele pediu para as pessoas escrevessem situações em que se sentiam excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho e verificou que as respostas para ambas às perguntas eram significativamente diferentes entre si e conclui deste modo que o oposto de satisfação não é insatisfação e nem o contrario. Para Herzberg eliminar as características que geram a insatisfação de um grupo não o tornará necessariamente satisfeito, pois os fatores que geram a motivação são distintos e isolados dos que geram a insatisfação. (ROBBINS, 2004).

Deste modo Herzberg categorizou as questões que envolvem as condições de trabalho e as condições físicas como fatores higiênicos e as características consideradas intrinsecamente recompensadoras, como: Oportunidade de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização como fatores motivacionais. (ROBBINS, 2004).

Esta teoria se baseia nas expectativas individuais do trabalhador e sugere que a sua visão sobre o próprio desempenho e realização de suas metas é que determinará o seu nível de esforço. E não estes aspectos em si, e propõe que a empresa precisa crer que as suas recompensas devem estar alinhadas com o que os funcionários desejam. (ROBBINS, 2004).

Hersey e Blanchard (1977) acrescentam que o efeito de um funcionário motivado resulta em um espiral ascendente e à medida que as pessoas alcançam motivação passam a ter mais responsabilidade e maiores oportunidades para realização, crescimento e desenvolvimento. Enquanto o contrário, um espiral descendente, é o resultado de baixas

expectativas gerando baixa realização, que por consequência diminuem ainda mais as expectativas e baixam a produtividade. Este espiral descendente quando utilizado por muito tempo em uma organização, pode resultar em um ponto de reversão muito difícil e demorado. Ainda que o líder, por exemplo, mude seu comportamento para gerar reação nos funcionários, provavelmente será recebido com ceticismo e desconfiança devido ao acúmulo de experiências negativas do passado e falta de credibilidade. Os funcionários poderão também usar de sabotagem e diminuição de ritmo de trabalho em resposta a uma mudança de comportamento.

Figura 3 – Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Baseado em F. Herzberg, “One more time: how do you motivate employees?” *Harvard Business Review*, jan/fev, 1968, p. 57 (apud Robbins, 2004).

2.4.2 Expectativa dos Colaboradores

O trabalho de uma pessoa é um terreno capaz de pôr a prova sua capacidade e aptidões. Quando o indivíduo encontra um ambiente propício, a competência exprime-se livremente e é possível obter prêmios pessoais significativos. No entanto, em empregos rotineiros e rigorosamente supervisionados, esse desafio raramente é possível e faz com que o funcionário se torne dependente do sistema, e frustrando totalmente as pessoas com elevadas necessidades de competência. (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

As chamadas equipes de alta gerência são um “conjunto entusiástico de pessoas competentes e com papéis claramente definidos, associados em uma atividade comum, e que trabalham de forma coesa em relações de confiança, exercendo autodisciplina e se sacrificando individualmente em benefício do grupo”. (QUINN, 1998, p. 141). Estes grupos têm humores e necessidades e agem coletivamente.

Quando os membros da equipe começam a exercitar autoconsciência, observando humores e necessidades grupais, tendem a responder uns aos outros com empatia. O

próprio ato de demonstrar empatia uns para com os outros leva a equipe a criar e manter normas positivas, e a administrar seus relacionamentos com o mundo externo com maior eficácia. (GOLEMAN, 2002, p. 177).

Equipe significa mais sinal e menos ruído. “A Argamassa que mantém a coesão de um grupo e sustenta o compromisso de todos com a organização esta nas emoções sentidas”. (GOLEMAN, 2002, p.20).

Para avaliar a expectativa dos colaboradores é necessário refletir sobre o seu comportamento. Um comportamento é sempre orientado por um objetivo, ainda que este objetivo não seja conscientemente conhecido. Nota-se que a maioria dos objetivos é inconsciente e por isso são difíceis de avaliar em exames. Freud foi o primeiro a considerar a importância da motivação inconsciente, comparando a motivação humana a um iceberg, onde a maioria das pessoas não está ciente do que deseja, mas ainda assim age em virtude de necessidades e objetivos presentes na mente não consciente. (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Aliar os objetivos de todos os colaboradores de forma individual com os objetivos da empresa não é uma tarefa muito fácil, no entanto é possível. A administração por objetivos é um conceito que facilita esta operacionalização, pois parte de um acordo entre o controle externo (por administradores) e o autocontrole (pelos subordinados) para a realização das tarefas.

“Um processo pelo qual os administradores superiores e subordinados de uma empresa identificam em conjunto, seus objetivos comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada um, em função dos resultados dele esperados e usam tais medidas como guias para dirigir a unidade e avaliar a contribuição de cada um de seus membros”. (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 129).

Robbins (2004, p.21) afirma:

“Um indivíduo com alto nível de satisfação com o trabalho apresenta atitudes positivas com relação a ele, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas... As evidências sugerem que os fatores mais importantes são tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”.

Para os funcionários, um trabalho mentalmente desafiador engloba aspectos como a utilização de suas habilidades, variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o desempenho. Sistema de remuneração justo e política de promoções também aparecem nas pesquisas como sendo um aspecto de satisfação com o trabalho, assim como um ambiente de trabalho que

ofereça condições de conforto, segurança, limpeza e com um pouco de distração, além da possibilidade de realizar o trabalho adequadamente. As questões sociais como colegas amigáveis e colaboradores também aparecem como motivadores para a satisfação. (ROBBINS, 2004).

Um dos aspectos bastante estudados é a relação da satisfação dos funcionários com a produtividade no dia a dia da empresa. Robbins (2003) sugere que se deve parar de focar em formas de aumentar a satisfação das pessoas e passar a ajuda-las a melhorar a sua produtividade e deste modo a satisfação com o trabalho será consequência natural da sua satisfação pessoal.

Os líderes devem adaptar seus estilos de liderança de acordo com o meio que atuam. “Se a variação é adequada à situação, o líder será eficiente; se inadequada, o líder tende a ser ineficiente”. (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p.49).

Embora, aparentemente, um operário esteja interessado em melhorar a sua condição financeira, existem outras razões que influenciam na satisfação de um colaborador frente a um plano de incentivos, como por exemplo, a opinião de seus colegas, seu bem estar e seu prazer no trabalho. O dinheiro tem um poder simbólico e esta relacionado ao valor daquilo que ele pode comprar, ou seja, qual benefício que ele trará para quem o recebe, logo, o dinheiro é qualquer coisa que as pessoas desejem que ele signifique. (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Numa pesquisa realizada com supervisores e empregados de uma indústria norte-americana percebeu-se que:

“Os supervisores geralmente classificam bons salários, segurança no emprego, promoção e boas condições de trabalho como as coisas que os operários mais desejam de seus empregos. De outro lado, os operários sentiam que o que mais desejavam era uma apreciação integral do trabalho feito, sentir-se “por dentro” das coisas, compreensão de problemas pessoais isto é, incentivos que parecem ligados a motivos de sociabilidade e reconhecimento”. (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p.51).

Para Robbins (2003), há falta de motivação na organização, pela falta de relacionamento e conhecimento. Assim, os funcionários veem pouca relação entre seus esforços e desempenho de fato, bem como entre o desempenho e as premiações, e os prêmios recebidos com o que de fato eles desejam.

Uma pesquisa com mais de 1500 colaboradores apontou reconhecimento como o principal motivador no trabalho, no entanto a maioria (58%) destes funcionários disse não receber este *feedback* de seus gestores, isso explica o fato de dentre 3000 empresas

pesquisadas, 2/3 delas estarem buscando ou já utilizarem prêmios especiais de reconhecimento. (ROBBINS, 2003).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo delinea o método da pesquisa e indica as técnicas de coleta e análise de dados utilizados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método da pesquisa é o estudo de caso de aspecto qualitativo que busca interpretar o significado das respostas da pesquisa. A abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. (RICHARDSON, 1999).

O estudo de caso envolve o estudo profundo de objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O pesquisador dedica-se ao estudo intenso de situações do passado, que possam ser associadas a situações presentes, em relação a uma ou algumas unidades sociais: indivíduo(s), grupo(s), instituição(ões), comunidade(s). (ALYRIO, 2008).

Este método foi escolhido, pois se julgou o mais adequado dada a necessidade de ouvir o que de fato as pessoas desejavam manifestar, respostas estas, que por sua vez não teriam o mesmo valor através de questionários fechados que poderiam não contemplar ou ainda distorcer a impressão pessoal do entrevistado.

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo descritivo que segundo Alyrio (2008) busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para uma nova pesquisa explicativa, fundamentada na experimentação. Assumindo, em geral, a forma de levantamento.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo foi realizado no curtume ABC Couros Ltda (nome fictício) localizado na região do Vale dos Sinos/RS. O principal motivo da escolha desta indústria é a facilidade de acesso da pesquisadora junto à direção e a crença de que esta empresa contém muitos aspectos observados de forma geral no segmento coureiro. Desta forma podendo servir, também, como base para estudos futuros mais abrangentes no segmento, a nível regional ou ainda nacional.

Os problemas chaves observados do mercado e supracitados são:

- Dificuldades financeiras constantes;
- Líderes eleitos por aptidões técnicas e sem preparo gerencial;

- Ausência de programas de gestão de pessoas;
- Baixo grau de comprometimento a nível operacional;
- Grau de comprometimento relativo a nível tácito;
- Centralização da tomada de decisões no nível estratégico, e;
- Principalmente, a resistência à inovação no que tange a gestão destas indústrias.

Os sujeitos analisados nesta pesquisa foram os líderes de nível estratégico e tático do setor produtivo através de entrevistas para avaliar seu potencial de liderança e necessidades pessoais que possam influenciar na sua motivação junto à organização. Os liderados de nível operacional, também foram avaliados, buscando identificar suas expectativas com relação aos seus líderes e o que pessoalmente os motiva no trabalho. Também foi avaliada a organização através de seus objetivos e planejamento, buscando forma de integrá-la aos demais sujeitos da pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados utilizaram-se as seguintes técnicas de coleta de dados:

- Entrevistas em profundidade;
- Enquetes

As quais são descritas a seguir:

A. Técnica de entrevistas em profundidade tornou-se técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, com larga adoção em áreas como sociologia, comunicação, antropologia, administração, educação e psicologia. Embora antes utilizada em jornalismo, etnografia, psicologia e pesquisas de mercado e de opinião, seu surgimento como tema metodológico pode ser identificado na década de 1930 no âmbito das publicações de assistência social americana, recebendo grande contribuição na década de 1940 nos estudos de Cari Rogers sobre psicoterapia orientada para o paciente. (SCHEUCH, 1973, p.171-172).

Direcionada as lideranças, de nível estratégico e nível tático da empresa. Através de um roteiro semiestruturado com objetivo de despertar o interesse dos líderes para o assunto em questão e obter a aprovação para aplicação das enquetes com seus colaboradores do nível operacional. Tem como objetivo identificar as habilidades e atitudes destes líderes, e o quanto estão de fato preparados para

liderar. Identificando seus anseios pessoais e suas dificuldades no dia a dia da empresa.

- B. Técnica de enquetes que de acordo com GIL (2012) reforça o fato que devem mostrar os roteiros a serem seguidos para não desfocar do objetivo da pesquisa. É direcionada ao nível operacional da empresa, na expectativa de acelerar o período de entrevista e facilitar o entendimento dos 20 colaboradores que representam uma amostragem de 10% do quadro de funcionários do setor produtivo.

A utilização desta técnica é devido ao baixo grau de instrução de alguns colaboradores que poderiam se deixar influenciar pelos exemplos do entrevistador, que se mantivesse a técnica de entrevista em profundidade poderia, no objetivo de auxiliá-los a entender a questão, influenciá-los também nas suas respostas.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As respostas foram agrupadas por similaridade e permitiu identificar em percentuais a incidência dos mesmos conceitos tanto nas entrevistas semiestruturadas como nas enquetes realizadas com os colaboradores de nível operacional. Os dados foram comparados através de uma análise qualitativa dos dados coletados e interpretados com base na fundamentação teórica utilizada permitindo a criação de alguns conceitos mais específicos à realidade da empresa usando como base o referencial teórico que norteou esta pesquisa.

Permitiu-se também, a sugestões de ações gerenciais por parte da pesquisadora que reforçadas pelos dados coletados formaram o *feedback* discutido posteriormente com a direção da empresa.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Faz-se importante salientar as limitações de tempo da pesquisa e sua exploração mais profunda, analisando alguns aspectos complementares da formação dos indivíduos pesquisados e a fidelidade da amostra comparada ao perfil dos colaboradores não entrevistados para que se possa de fato apresentar como um retrato da empresa ABC Couros Ltda.

A necessidade de uso de amostragem, por sua vez, pode influenciar os resultados não retratando a impressão da maioria, ou ainda, por se tratar de aspectos intangíveis as respostas

do grupo da amostragem terem um teor específico decorrentes de ações pontuais que influenciaram positiva ou negativamente no clima da organização.

Ressalta-se também que o estudo de caso está relacionado à impressão pessoal do pesquisador podendo ser eventualmente tendenciados por alguma situação presenciada por ele, ou histórico conhecido de outras empresas do mesmo segmento. Bem como, relata um fato específico em determinada empresa, podendo representar ou não a realidade de outras organizações similares. Sob este aspecto sugere-se um estudo futuro em conjunto com mais pesquisadores a fim de desconectar as considerações a um ponto de vista pessoal dando mais valor aos resultados.

Sugere-se também um estudo futuro ampliando a pesquisa a mais curtumes da região a fim de obter um panorama do segmento e que possa servir de base para programas de capacitação via entidade de classe ou, por iniciativa privada, de forma mais assertiva sendo embasado em dados e fatos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os itens a seguir apresentam a avaliação de líderes e liderados em aspectos como satisfação pessoal, satisfação com a empresa pesquisada e o mercado coureiro, bem como os destaques observados pela pesquisadora e resultados presentes nas entrevistas e enquetes.

4.1 LÍDERES

A presente pesquisa avaliou quatro líderes ligados com o setor produtivo, avaliando o grau de satisfação com a empresa, o setor coureiro e a sua posição como líder.

Os quatro avaliados são do sexo masculino e possuem idade média de 36 anos. Ocupam os cargos de Coordenador geral, Gerente de Produção, Técnico de Acabamento e Técnico de Recurtimento e todos possuem subordinados ainda que o título de seus cargos não indique isso tão claramente.

Todos os líderes de áreas técnicas possuem mais de 15 anos de experiência em curtume e dos quatro avaliados o tempo de trabalho na ABC Couros Ltda varia de 1 a 18 anos, atingindo uma idade média de 8 anos na empresa pesquisada.

4.1.1 Capacitação para a Liderança

Quanto à escolaridade, dois dos entrevistados tem curso superior em andamento, mas nenhum deles possui ensino superior completo. Dois, dos três, que possuem cargo de liderança exigindo conhecimento técnico em couro, têm formação pela Escola de curtimento do SENAI, entidade mais valorizada no meio coureiro. O SENAI, apesar de ser dado como entidade reconhecida, está presente com seus técnicos em apenas um pouco mais de 50% das unidades produtivas do país, com aproximadamente 700 profissionais, dentre os quase 40 mil, que atuam no setor produtivo.

Nas entrevistas, fica clara a questão do líder por competência técnica, já que apenas um dos entrevistados afirmou ter participado de cursos de formação de liderança e motivação de equipes, ministrados *in company*, enquanto trabalhava em outro curtume.

O líder por competência técnica, presente de modo geral na indústria coureira, recebe o cargo de gestor esta devido à capacidade em compreender os processos da indústria e seus resultados produtivos ao logo da carreira. Eventualmente aliados a uma competência emocional um pouco acima da média que os auxilia no crescimento organizacional, mas que

infelizmente não garantem por si só o sucesso no engajamento de uma equipe, pois configuram uma característica de gerente e não de líder, com foco no produto e na execução do planejamento. (KOTTER, 1998).

Ser líder de fato, especialmente em tempos mudança pode ser um grande diferencial competitivo, conforme observado por Antunes (2000) constata-se que as dificuldades das empresas gaúchas estão relacionadas, sobretudo, com a falta de treinamento e educação dos empregados.

Sob as competências de um líder e os desafios do cargo que ocupam, todos os entrevistados afirmaram que é mais difícil lidar com as pessoas do que fazer couro. Que boa parte das dificuldades que lidam no dia a dia, inclusive aquelas relacionadas a questões técnicas do produto, poderiam ser evitadas ou resolvidas pelos próprios operadores se estes estivessem mais engajados na causa, vivendo de fato o que fazem.

Sobre este aspecto de “estar engajados na causa” é importante notar que os gerentes de curtumes mostram em seus discursos acreditar que os colaboradores devem adquirir o mesmo grau de comprometimento que eles têm com o negócio pelo simples fato de estarem nele. Visto que eles igualmente não tiveram quem os liderasse para este fim. Eles se detêm a necessidade de cobrar resultados, acreditando que a equipe há de fazer e compreender os objetivos sem a necessidade de intervenção do “chefe” (RICHTER, 2002), e tentam dar o mesmo espaço que recebem da alta direção para os seus subordinados acreditando que eles conseguirão se auto engajar.

No entanto, sabe-se que a motivação para o engajamento esta ligada a uma serie de fatores e que não necessariamente será despertada naturalmente em todos os indivíduos. Para Macey (et al., 2011) encontrar formas de encorajar as pessoas a investir mais energia psíquica em seu trabalho é a alavanca mais poderosa que os empresas possuem para aumentar a sua produtividade, e mostra a necessidade da compreensão que a liderança é um conceito mais amplo (HERSEY; BLANCHARD, 1977) que busca incentivar as pessoas de um grupo a fim de que se motivem e utilizem a sua inteligência em prol da na realização de suas tarefas.

Tal comentário, citado pelos líderes, explicita a dificuldade encontrada em direcionar o capital humano para uma atividade comum, ou ainda uma estrutura organizada para disseminar metas organizacionais claras e engajar os colaboradores, já que estes líderes e a organização não foram treinados para tal fim. Richter (2002) salienta que os gerentes principais dos curtumes atuam na supervisão de produção, em virtude de serem indústrias voltadas para o produto, e também pela predominância de formação técnica dos gerentes principais.

Apesar de não terem sido treinados para a liderança, os entrevistados percebem que é importante “lidar com cada funcionário de uma forma”, já que são motivados por aspectos diferentes. Afirmam que é necessário diminuir a distancia entre os colaboradores e os gestores, gerando empatia para melhorar os resultados e o clima organizacional.

Tais afirmações dos líderes remetem a possibilidade da aplicação do modelo de Liderança Situacional. Neste modelo, onde não é essencial que o líder detenha um conhecimento teórico aprofundado sobre o tema, desde que esteja alinhado às tendências de mercado, mantenha o foco em resultados e, principalmente, perceba a importância do capital intelectual para o sucesso do negócio. (PAPA; DUARTE, 2010).

Observa-se que os líderes também reconhecem a importância de um preparo maior para lidar com a questão de relacionamento humano, no entanto, quando questionados sobre o que os impede de aprimorar seus conhecimentos, argumentam com aspectos como cansaço, falta de tempo e excesso de responsabilidades que consomem a sua energia. Estas questões vão ao encontro das questões levantadas por Quinn (1998) no que diz respeito à rotina, estresse e falta de tempo comum aos gerentes, ressaltando o quão importante é a delegação para o processo de mudança. Processo este que tornará o líder mais livre do operacional, podendo-se focar também no estratégico, atuando como um “elo” entre os colaboradores e o resultado.

Nota-se, também, que não há uma exigência por parte da organização deste tipo de preparo para o cargo, o que contribui para que estes profissionais se mantenham na “zona de conforto”, quanto a sua formação profissional.

Estes aspectos somados caracterizam de fato que a falta de preparo para a liderança é uma questão bastante cultural e que mudanças neste sentido envolvem mais do que a disposição do líder, mas também um empenho organizacional e um processo de mudança, como por exemplo, a descentralização e o empoderamento. Estas ações permitiriam um foco maior destes profissionais na estratégia e não no produto, conforme sugerido por RICHTER (2002, p.76), “considerando que a cultura do curtume é muito forte, os gerentes deveriam dar uma ênfase maior a estratégia, a fim de desenvolver estratégias que permitam acompanhar as mudanças”.

4.1.2 Motivação Pessoal dos Líderes Produtivos

As perguntas relacionadas à motivação, satisfação com a empresa e setor coureiro e ao cargo de liderança foram estruturadas através de notas, sendo, nota 5 a opção “concordo

totalmente”, nota 4 indicando “concordo”, 3 “não concordo nem discordo”, 2 “discordo” e 1 indicando “discordo totalmente”.

Os líderes afirmam, com nota média 5, gostar de trabalhar neste curtume e identificam que o seu trabalho tem valor para a organização (média 4,5). Todos os entrevistados concordam que estão ocupando a função adequada para si, com nota média de 4,75, se dizem bem remunerados e com oportunidades de crescimento na empresa (4,5 e 4,75, respectivamente).

Quando o assunto é liderança, todos se sentem plenamente confortáveis na posição de líder (média 5), mas, quando questionados sobre a satisfação de seus subordinados com relação ao seu trabalho, a média cai para 3,75, indicando que “nem concordam e nem discordam”. Nesta pergunta foram mencionadas as dificuldades de cobrar resultados e metas das pessoas, de modo que elas não se sintam desmotivadas e compreendam a importância de certos processos, como um padrão de qualidade, para o sucesso do negócio. Ficou evidente pela reação dos líderes, a insegurança, ao responder esta questão, pois percebem, em muitos casos, que por exigirem certas coisas levam a fama de “chatos” e por isso acreditam que não agradam seus funcionários de modo geral. Falou-se também sobre a dificuldade de lidar com as pessoas de forma individual e de como isso é crucial para o sucesso de um grupo e ao mesmo tempo desgastante para o líder. Alguns chegaram a mencionar que têm problemas de relacionamento interpessoal pela postura rígida que sua função o obriga a assumir. Um dos líderes citou, como exemplo, o fato de que ao cobrar os erros de processos de um grupo de funcionários, ouviu como resposta: “Nós fizemos 98 coisas certas, sem nenhum elogio, e por um erro nós temos que ouvir um discurso”.

Questões como esta estão relacionadas, entre outras coisas, ao grau de maturidade de uma equipe e ao preparo do líder para gerir uma equipe heterogênea. Para Hersey e Blanchard (1977), existe diferença no nível de controle de uma equipe em função do grau de maturidade e escolaridade das pessoas. Eles sugerem que as pessoas com privação cultural ou com menores oportunidades educacionais precisam de uma maior interação com seus supervisores ao invés de controle como muitos pensam, para obterem melhores resultados. E complementam (p. 180):

Como um administrador só pode trabalhar diretamente em relação de aconselhamento com poucos operários, a amplitude de controle deve ser muito pequena a este nível inferior. Uma vez que estes operários adquiram as habilidades e o treinamento que lhes permitam ser responsáveis pelo seu trabalho podem passar para unidades de organização que se caracterizam por supervisão mais geral e controle menos rígido, bem como amplitudes maiores de controle.

Esta dificuldade de cobrar resultados, segundo GOLEMAN (2002) também esta relacionada ao fato da associação cultural do *feedback* com algo negativo e uma cultura profissional concentrada nas falhas. Líderes com dificuldades em dar ou receber *feedback* podem ser dotados de baixa estima ou fortíssima necessidade de superação, logo, receber, assim como fornecer uma avaliação, será alvo de maior atenção para as falhas e pouca ou nenhuma atenção as virtudes. Este tipo de profissional no momento do *feedback* acionará sua área do córtex pré-frontal direito e será atingido por sentimentos de ansiedade e atitudes defensivas, e desta forma será gerada desmotivação e ate mesmo processos de aprendizagem e perspectivas de mudança serão afetados.

Os quatro líderes afirmam receber apoio da direção na realização de suas funções e acreditam que seu trabalho é satisfatório perante o nível estratégico da organização (médias empatadas em 4,5), mas quando o assunto é *feedback*, a nota média cai para 3, e os entrevistados, em sua maioria se mostram inclusive surpresos com a pergunta. Eles afirmam receber pouco ou nenhum *feedback* sobre suas ações e chegam a comentar que não há quem os avalie, ou que forneça uma avaliação com propriedade sobre o seu desempenho. Os *feedbacks* se resumem a elogios do tipo “bom trabalho”, cobranças, ou afirmações como “agente sabe que tu não é bobo”, conforme relato de um supervisor sobre um comentário entendido como elogio feito por um subordinado seu.

Segundo três dos quatro líderes entrevistados a empresa não investe em gestão e desenvolvimento de pessoas, nota média 2,5. A única ação de recursos humanos apontada e considerada como muito positiva (nota 5) por um dos gestores, é um trabalho de integração de novos colaboradores e posterior observação para eventualmente direcioná-los para funções que exigem habilidades específicas como a matização (acerto de cores) ou trabalho em fulão (máquina abastecida com produtos químicos para o processo de recurtimento do couro). Novamente fica visível pela disparidade das notas sobre uma mesma questão não motivacional, que os gestores não possuem uma formação para liderança que os permitisse manter um nível semelhante de critica, ou ate mesmo informações claras sobre a organização.

Segundo o RH da empresa já foram realizadas algumas ações no passado de desenvolvimento de lideranças e também cursos específicos de segurança do trabalho, no entanto nenhuma destas ações foi mencionada pelos entrevistados como ações em relacionamento humano, mostrando que de fato a valorização dada para estes treinamentos é ainda pequena, e observa-se, muito menor do que as ações ligadas diretamente a produtos, dado à necessidade da cultura técnica de obter resultados em curto prazo (SANTOS, 2001), ou ainda, ao fato de que quando percebida a necessidade de inovação elas são delegadas as

assessorias externas, pois a direção acredita que eles serão capazes de realizar a mudança, e assim acabam por não potencializar as ações como fonte de motivação para os colaboradores (SANTOS, 2001).

Quando questionados a respeito do sentimento de motivação pelo seu trabalho os entrevistados se mostraram bastante positivos, com nota média de 4,75. No entanto um dos líderes se disse bastante desmotivado com o mercado do couro, vendo poucas perspectivas de crescimento profissional pessoal ainda que sua motivação na empresa ABC Couros seja reconhecida com média 5. É visível, pelas respostas, que estes profissionais têm paixão pelo seu trabalho e mesmo nas dificuldades do dia a dia se motivam para buscar resultados satisfatórios.

4.1.3 Pontos Críticos Apontados pelos Líderes Produtivos

Questões como relacionamento interpessoal, desempenho da equipe e falta de controle sob o trabalho dos liderados foram mencionados como fatores que eventualmente desmotivam os líderes, pois, estes, entendem que por não depender de seu esforço pessoal não há nada, ou muito pouco que possa ser feito.

Chegam a usar expressões como *“porque eles não fazem como eu fazia quando estava lá?”* ou *“tenho vontade de ir lá e trabalhar uma semana, focado nisso para mostrar que é possível fazer dar certo”*. Ou ainda, *“acredito que o melhor para solucionar os problemas de padronização é uma equipe de inspetores de qualidade, que terá como função inspecionar o trabalho da produção para descobrir onde estamos errando”*.

Tais expressões revelam uma atitude de um colaborador descontente com a atuação do colega, e não de um líder ciente de sua função na equipe. É novamente a concepção antiga de controle e comando tentando atuar em uma nova época em que é preciso mobilizar melhores meios e a inteligência de todos na solução das dificuldades, à medida que elas surgem. (WHEATLEY, 2006). Além de revelar uma dificuldade de autogerenciamento emocional (ROBBINS, 2004), e centralização, ainda que isso não seja dito de forma errônea aos colaboradores.

Todos os entrevistados se sentem plenamente desafiados a melhorar o seu trabalho, a cada dia, e dizem se aperfeiçoar para obter uma remuneração ou cargo maior (nota média 4,25).

Quando instigados a elencar a ordem de importância dos fatores para a realização de seu trabalho com perfeição, “sentir-se motivado” aparece em primeiro lugar, seguido de “ter

colaboração da equipe” e “ter ajuda da direção”. Em quarto lugar aparece “ter ferramentas, máquinas e equipamentos” e por último “menos burocracias e processos internos”. Já quando questionados sobre o que provoca o sentimento de motivação, “oportunidade de crescimento” está em primeiro lugar, “reconhecimento” em segundo, “bom relacionamento com a equipe” em terceiro, “salário e benefícios” em quarto lugar e por último “segurança”.

Desta forma com base nas respostas anteriores percebe-se que a direção do curtime motiva seus líderes de produção através da liberdade e autonomia, deixando-os totalmente livre para a execução e planejamento das atividades. Quando questionados sobre o que deveria mudar para que seu trabalho fosse ideal, cada líder trouxe um aspecto bastante individual e relacionado à sua função dentro da empresa. Mostrando que não existe um direcionamento único ou um padrão de liderança comum entre os gestores de produção que os levasse a, pelo menos, mencionar itens relacionados.

Esta característica de liberdade dada pela alta direção motiva, especialmente quando o item segurança é o quinto dentre os fatores motivacionais para estes líderes, demonstrando que a liberdade é muito valorizada por eles. Esta característica também contribui para uma expectativa de oportunidade de crescimento, que é o primeiro fator motivacional desta equipe de gestores, e assim, explica o fato destes profissionais sentirem-se desafiados a melhorar o seu desempenho e se engajar nas tarefas com tamanha paixão e sentimento de valor pelo seu trabalho.

Eles realmente são valorizados e recebem a confiança da alta direção. No entanto, o fato de dar empoderamento a estes líderes sem mecanismos efetivos de *feedback*, observação, monitoramento e medida (MACEY et. al, 2011) configura uma característica de ausência ou abandono do nível estratégico onde a efetividade produtiva ocorre mais pelo brilhantismo individual do gestor de produção do que pela competência estratégica da alta liderança. Isto costuma funcionar muito bem enquanto os gestores tomam as decisões certas e a equipe colabora, no entanto, quando por algum motivo situações fogem das vias normais, a empresa acaba refém de certas situações por não ter planejado, medido e monitorado os processos (MACEY et. al, 2011), ou simplesmente, por não ter definido uma estratégia comum para os tempos de mudança.

Percebe-se, porém, que este modelo de empoderamento aprendido pelos gestores, aliado a falta de capacitação para a liderança presente entre eles, cria o conceito de que para obter dos subordinados o mesmo engajamento pode-se simplesmente replicar o comportamento da alta direção para com eles. Assim, espera-se que os 190 subordinados tenham as mesmas condições de se desenvolver, sem atentar de que para isso é necessário o

mesmo grau de maturidade, visão estratégica e paixão pelo negócio. Sem dúvida, depois de um período de “teste” os gestores se dão conta nem todos irão se motivar, mas contentam-se com aqueles que se destacaram e administram os demais de modo que possam cumprir com a sua função sem maiores problemas ou questionamentos. Porém, em tempos de mudança este sistema quase que de seleção natural não é mais suficiente para garantir os resultados esperados e muito menos tornar o negócio atrativo para os novos e atuais colaboradores. Para Duarte (2010) o líder situacional busca na individualidade de cada profissional da sua equipe, identificar a curva de aprendizagem, oferecendo maior e menor autonomia, de acordo com os resultados de cada um. Ele incentiva e prepara os seus liderados para uma atuação, ainda que futura, de autoliderança e empoderamento. Exerce a liderança sem muita cobrança ao mesmo passo que não está distante.

Pode-se dizer então que os líderes da indústria ABC Couros Ltda, são profissionais: Automotivados, empáticos e com boas habilidades sociais, o que configura uma boa parte das dimensões indispensáveis da inteligência emocional (ROBBINS, 2004). E que se treinados de modo adequado e principalmente, receberem o apoio e incentivo de uma estrutura organizacional voltada para o desenvolvimento de pessoas, que reconheça a importância de deixá-los mais livres do operacional, para focar no estratégico, podem contribuir de forma muito positiva para um processo de mudança.

4.2 LIDERADOS

A análise dos liderados foi realizada através de uma amostra de 20 funcionários, sendo 10 do setor de recrutamento e 10 do setor de acabamento, que indicam um pouco mais de 10% dos empregados alocados na produção desta indústria que conta atualmente com 190 pessoas no setor produtivo.

A amostra foi realizada com 14 homens e 6 mulheres com idade média de 33,5 anos. Tempo médio de empresa de 3,8 anos e tempo médio de setor (curtume) de 8,18 anos. Dos colaboradores pesquisados, 25% possuem mais de 20 anos de setor, com idades entre 40 e 50 anos e outros 25% menos de 1 ano, com idades entre 19 e 30 anos. Isto mostra a realidade que a indústria está vivendo com a necessidade de contratação de mão de obra com pouca ou nenhuma experiência e a importância, cada vez maior, de manter os funcionários com mais de 40 anos para garantir um nível satisfatório de qualidade no trabalho, seguindo as previsões de Robbins:

Estamos entrando em um período que haverá uma redução considerável de mão-de-obra. A Geração X conta com apenas 66 milhões de pessoas e esta tentando substituir a geração dos Baby Boomers, que tem 76 milhões. Grande parte deste déficit poderá ser preenchida com trabalhadores mais idosos. Eles têm aptidões e muito querem ou necessitam continuar trabalhando além da idade tradicional de aposentadoria, ou seja, cerca de 62 a 65 anos idade. Essa mão-de-obra mais idosa deverá fornecer as organizações uma massa de candidatos habilitados, motivados e com responsabilidade. (ROBBINS, 2003, p.151).

Quanto à escolaridade se observa que 40% dos entrevistados não possuem ensino fundamental completo, 20% concluíram o ensino fundamental, 30% concluíram o ensino médio e apenas 10% possuem curso superior em andamento. Nenhum dos entrevistados possui formação técnica em couro pelo SENAI.

As perguntas relacionadas à motivação, satisfação com a empresa e o setor coureiro foram estruturadas através de notas, sendo, nota 5 a opção “concordo totalmente”, nota 4 indicando “concordo”, 3 “não concordo nem discordo”, 2 “discordo” e 1 indicando “discordo totalmente”.

Observou-se, porém, pela amostra, que haviam trabalhadores extremamente motivados (nota 5) e outros extremamente desmotivados (nota 1), por exemplo, o que refletiu obviamente de igual forma nas perguntas seguintes da pesquisa e em alguns casos impossibilitaria a sugestão de uma ação específica de liderança, e ou, motivação. Deste modo então, a fim de compreender melhor as respostas e o possível perfil do colaborador satisfeito e do colaborador insatisfeito os dados foram estratificados de acordo com o setor que atuam na empresa, grau de escolaridade, faixa etária, sexo, tempo de empresa e tempo de setor. No entanto, percebeu-se ao final que não havia diferença significativa nas respostas quando avaliados pelos filtros de sexo, tempo de empresa, tempo de setor e setor de atuação na empresa. Sendo assim levou-se em consideração nas análises posteriores, principalmente o grau de escolaridade e a faixa etária dos entrevistados, fatores que impactam diretamente na maturidade e expectativa dos liderados.

4.2.1 Expectativas e Grau de Satisfação dos Liderados

Quando questionados sobre a sua motivação com o trabalho a média apresentada pelos colaboradores foi de 3,6, configurando a opção “não concordo e nem discordo”. No entanto percebe-se que os colaboradores com mais de 40 anos, se dizem mais motivados (média 4,1), enquanto os colaboradores de idades entre 25 e 39 são os mais desmotivados (media 3,17) e os com idade inferior a 25 anos apresentam média de 3,5. Já quando avaliados pelo grau de

escolaridade os trabalhadores com ensino superior em andamento são os mais desmotivados (2,5).

Situação semelhante se observa na pergunta sobre desafio, onde na média os colaboradores concordam que se sentem desafiados a melhorar o seu trabalho a cada dia (4,3). Os trabalhadores com idade entre 25 e 39 anos são os mais desafiados (4,6) e os funcionários com menos de 25 anos se consideram menos desafiados (3,8), bem como os que possuem ensino superior em andamento (3), contra a média 4,6 dos que possuem ensino médio e fundamental.

Portanto, pode-se concluir que os trabalhadores mais jovens e com maior grau de instrução são os mais desmotivados (3,5) e menos desafiados (3,8) pela indústria ABC Couros Ltda. Enquanto aqueles com idade entre 25 e 39 anos apesar de desmotivados (3,17) ainda se dizem desafiados pelo seu trabalho (4,67) e os com idade superior a 40 anos afirmam se sentirem motivados e desafiados pela empresa (4,1 e 4,3, respectivamente).

Os colaboradores com mais de 40 anos (média 4,8) e os com grau de escolaridade até o ensino fundamental completo (4,6) acreditam que ocupam uma função adequada na empresa, enquanto os menores de 25 anos (2,83) e com ensino superior em andamento (2) não acreditam. O mesmo ocorre quando questionados se gostam de trabalhar na empresa ABC Couros, sendo os trabalhadores com maior idade e menor escolaridade os mais satisfeitos (4,9 e 4,4) e os de menor idade e maior escolaridade os menos satisfeitos com a empresa (3,5 e 2,5).

Situação semelhante ocorre com o sentimento de valor do seu trabalho para a empresa. Aqueles que as médias mostram acreditar que seu trabalho possui valor para a empresa são os maiores de 40 anos (4,9) e com grau de escolaridade até o ensino médio completo (4,5), enquanto os funcionários mais jovens (3,5) e com ensino superior em andamento (2,5) não se sentem reconhecidos pelo valor do seu trabalho.

Deste modo percebe-se que o fato de gostar de trabalhar na empresa ABC Couros esta diretamente relacionado ao sentimento de valor demonstrado pela empresa e percebido pelo colaborador no que diz respeito a sua função e contribuição para a organização. Sendo assim pode-se dizer que os colaboradores maiores de 40 anos e com menor grau de escolaridade se sentem mais valorizados, enquanto os menores de 25 e com ensino superior em andamento se sentem desvalorizados.

Esta constatação pode estar atribuída a fatores como expectativa de crescimento profissional e acesso a informação, que no geral é maior entre os jovens do que os mais

velhos, especialmente quando aliado ao grau de instrução, que quanto maior indica menor satisfação com a empresa ABC Couros Ltda.

Quando o assunto é identificação de oportunidades e busca por aprimoramento percebe-se que os profissionais com idade entre 25 e 39 anos são os que mais acreditam em oportunidades oferecidas pela empresa e que também procuram se aperfeiçoar para alcançar um cargo ou remuneração maior (média de 4 e 4,8 respectivamente). Enquanto os profissionais maiores de 40 anos e menores de 25 anos empatam na identificação de oportunidades, com média de 3,6, mas mesmo assim procuram se aperfeiçoar ou pelo engajamento ou pela esperança de aprimorar currículo pessoal (4,3 e 4 respectivamente). Os com ensino superior em andamento apresentam media 3 para ambas as questões configurando aqueles que menos identificam oportunidades ou buscam criá-las através do seu aprimoramento.

Enquanto os fatores motivacionais atingem a média geral de 3,97 os higiênicos chegam a 3,3 na avaliação geral, com ênfase para o aspecto salarial que mostra os funcionários em sua resposta, entre as categorias “discordo” e “nem concordo e nem discordo” com media de 2,75. Os mais insatisfeitos são os jovens menores de 25 anos e com ensino superior em andamento (2 e 1,5), e os mais satisfeitos são os de meia idade (entre 25 e 39 anos) e com ensino fundamental completo (média de 3,17 e 3,1).

Indicando novamente que a satisfação esta relacionada a uma questão de perspectiva pessoal e profissional.

Observa-se que:

Quando as pessoas acreditam que os resultados, tratamentos e procedimentos são justos, elas têm uma maior tendência de se expressar positivamente sobre a organização, auxiliar outros e desempenhar tarefas que vão além das expectativas normais do trabalho. Se seus funcionários percebem que você, os procedimentos e as políticas de remuneração de sua empresa são justos, desenvolve-se a confiança. E quando eles confiam em você e na sua organização, ficam mais propensos a se engajar voluntariamente em comportamentos que ultrapassam os requisitos formais de trabalho. (ROBBINS, 2003, p. 12).

Nas questões relacionadas à liderança, que avaliavam a percepção dos subordinados quanto ao apoio do líder, incentivo a participação com sugestões, apoio e desafio para o crescimento pessoal, *feedback* de desempenho ou ainda avaliação do trabalho e aceitação do líder junto aos subordinados, indicam que quanto maior a escolaridade menor a satisfação dos colaboradores. Possivelmente pelo acesso a informação destas pessoas ao que de fato deve ser

o trabalho de uma liderança e as políticas de recursos humanos e de incentivo a valorização do trabalho.

Quando questionados sobre o apoio do líder para melhorar o seu trabalho, apenas os trabalhadores entre 25 e 39 anos e com ensino fundamental completo concordam receber este apoio (médias empatadas em 4,3). A média geral é de 3,95 e os que recebem menos apoio são os maiores de 40 anos, o que confirma a tese do uso do sistema de “seleção natural”, deixando os funcionários tão livres para realização do seu trabalho, que os líderes se tornam praticamente ausentes, especialmente com aqueles que já demonstraram capacidade técnica e comportamental para a condução do seu trabalho sem a necessidade de grande controle, que é o caso dos funcionários de maior idade.

As questões que avaliam o espaço para participação, apoio e desafio para o crescimento do colaborador e *feedback* de desempenho, acompanhando os resultados obtidos na pesquisa com os líderes e confirmam que muito pouco é feito a favor deste quesito. Nenhuma resposta atingiu média 4, que indicaria a satisfação, sendo a maior média 3,5, e os mais insatisfeitos os jovens menores de 25 anos, média 2,9 para as três questões e média 2,3 para os que possuem ensino superior em andamento. Mostrando novamente a relação da satisfação com a expectativa e a informação.

Quanto avaliado o trabalho do Gerente de produção, a média das notas somou 3,95, sendo os funcionários do acabamento os mais satisfeitos (4,3) e os de recrutimento os menos satisfeitos (3,6). Situação semelhante acontece quando avaliado o relacionamento deste líder com a equipe, média 4, porém nota-se uma diferença menor entre os setores, sendo média 4,1 para os funcionários do acabamento e média 3,9 para os de recrutimento. O que sugere que o coordenador de produção mantém um bom relacionamento com todos os setores, porém o resultado do seu trabalho é melhor percebido ou demonstrado para os colaboradores do setor de acabamento.

O trabalho do técnico de recrutimento é percebido com nota média de 3,4 pelos colaboradores e seu relacionamento com a equipe atinge média de 3,6, enquanto o técnico em acabamento possui uma média de 4,3 para o seu trabalho e 4,4 para o seu relacionamento com a equipe. Quando analisadas as respostas por grau de escolaridade e faixa etária novamente se percebe que os mais jovens e com nível superior em andamento são os menos satisfeitos com a liderança de um modo geral. Vale ressaltar que os funcionários com ensino superior em andamento avaliados na amostra concentram-se no setor de recrutimento, o que contribuiu para acentuar a diferença percebida entre os setores.

Porém o setor de recrutimento também apresentou menores resultados nas questões relacionadas a fatores higiênicos, salário e condições de trabalho (ROBBINS, 2004), mesmo desconsiderando as respostas dos funcionários com nível superior em andamento, ainda é percebido uma média menor em relação ao setor de acabamento. Constatação esta que vai ao encontro das percepções mencionadas pelo técnico em recrutimento e Gerente de Produção em suas entrevistas, que apontaram necessidades de melhorias em máquinas e equipamentos, necessidade de implementação de programas que garantam qualidade do produto e insatisfação da equipe com salário, em especial para o setor de recrutimento.

Quando questionados sobre o que deveria mudar no trabalho para que ele fosse ideal 20% apontaram o item salário, seguido de 15% apontando melhoria na manutenção de máquinas e equipamentos e ainda 10% elencaram oportunidade de crescimento. Fatores como melhores condições de limpeza, higiene e cuidados com o meio ambiente, reconhecimento, incentivo aos colaboradores e mais transparência nas situações também foram mencionados. Houve ainda aqueles que não opinaram, se mostraram confusos em suas respostas não sabendo expressar o que gostariam de melhorar, ou os que gostariam de mudar muitas coisas (30%) e aqueles que acreditam que não precisaria mudar nada (10%).

Na questão sobre o interesse dos trabalhadores em trocar de empresa apenas os funcionários com ensino superior em andamento apresentaram média 3, seguido dos menores de 25 anos com 2,67. Os demais ficaram todos abaixo da nota 2, indicando que não gostariam de trocar de empresa. No entanto, na média, os trabalhadores afirmaram que não indicariam a empresa para algum amigo ou parente trabalhar (3,55), sendo que esta foi a única pergunta da pesquisa que a diferença de sexo influenciou nas respostas, pois as mulheres se mostraram mais propensas a indicar (média 4 contra 3,3).

Com a média mais alta da pesquisa e sem grandes diferenças quando avaliados por faixa etária ou grau de escolaridade, os colaboradores afirmam gostar de seus colegas de trabalho (4,75), seguidos pela apreciação do segmento do couro, com nota média de 4,5. Nota-se, também, que os colaboradores mais jovens e com maior grau de instrução, que apresentaram os menores resultados durante toda a pesquisa, demonstraram gostar mais de trabalhar no setor coureiro do que na empresa ABC Couros. As médias para as afirmações “Eu gosto de trabalhar neste seguimento” e “Eu gosto de trabalhar nesta empresa” são respectivamente 4 e 3,5 quando analisado por faixa etária, e média 3 contra 2,5 quando avaliado por grau de escolaridade.

Esta constatação pode ser vista como um aspecto positivo para futuros trabalhos de desenvolvimento de lideranças e capacitação de pessoas, visto que é mais fácil atuar em ações

específicas para a empresa do que despertar interesse no ramo de atividade a qual a empresa esta inserida. O fator de bom relacionamento entre os colaboradores também é muito positivo, pois em um meio agradável é mais fácil disseminar as ações e criar engajamento, visto que a energia psíquica do ambiente é favorável.

Colocando as coisas de forma simples, aqueles que aplicam mais energia psíquica a determinada tarefa se concentram intensamente nela e gastam menos energia se concentrando em outras. O bom-senso nos diz que uma organização capaz de capturar mais dessa energia nas tarefas que precisam ser feitas, por sua vez, tem melhor oportunidade de criar valor. (MACEY, et al, 2001, pg. 16).

Portanto sugere-se avaliar a implantação de ações específicas para alcançar uma melhora dos fatores higiênicos obtendo uma melhora significativa na retenção dos colaboradores da indústria ABC Couros Ltda. Bem como ações de liderança, que possam influenciar nos fatores motivacionais e assim no engajamento dos funcionários, já que apenas melhorar as questões higiênicas não significará torná-los motivados. (ROBBINS, 2004).

4.3 ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS DE LÍDERES, LIDERADOS E DA ORGANIZAÇÃO

Quanto ao alinhamento dos líderes e liderados as necessidades e interesses da organização percebe-se que os objetivos são bastante semelhantes. No entanto, o fato da inexistência de uma estratégia discutida e difundida na organização, faz com que os três atores busquem os caminhos conhecidos e que neste caso resultam em uma finalidade diferente.

Enquanto a direção almeja o crescimento do volume de vendas que garantirá a execução do plano de pagamentos mencionado, com menor custo e maior lucratividade, os líderes de produção juntamente com os representantes e comerciais, por sua vez buscam estes volumes no mercado através de seu relacionamento com as fábricas. Muitas vezes negociando com preços bastante apertados para atingir o volume esperado o que faz com que exista uma atenção e pressão muito grande com qualidade, retrabalhos ou qualquer erro que possa diminuir ainda mais a lucratividade.

Desta forma estes líderes assumem uma responsabilidade técnica cada vez maior, que os obriga a se focar ainda mais no operacional para garantir o resultado satisfatório do produto final. Com estas ações também acabam negociando diferentes tipos de couro como napa, nobuck, verniz em couro bovino e cabra, etc. Assim, o número de artigos diferentes em giro aumenta significativamente, gerando mais custos, ainda que eles sejam bastante controlados

pelo setor de compras, pois aumenta também a lista de itens a serem comprados (diferentes produtos químicos, grãos de lixa, etc). Bem como, o numero de processos produtivos e *set-up* de máquina para tantos artigos diferentes, gerando por consequência uma menor rentabilidade por produto, ainda que possa aumentar o volume.

Já os colaboradores têm dificuldades de realizar estas metas devido ao número de artigos, cores e lotes cada vez menores que implicam em um maior volume de trabalho, concentração e entrega destas pessoas. Aliado a uma desmotivação percebida na pesquisa e sentimento de valor diminuído sobre o seu trabalho não contribuem para o engajamento que a direção e especialmente os líderes de produção necessitam para atingir os resultados. Deste modo, somada a dificuldade encontrada para contratação de mais profissionais, tanto por questão de redução de custos, mas também pela falta de pessoas interessadas ou que atendam ao perfil comportamental. Nota-se que existe uma dificuldade ainda maior na contratação para a função de serviços gerais, que possui o salário mais baixo e existe em maior demanda, o que configura uma situação bastante delicada.

Se os líderes não puderem garantir a qualidade, porque os colaboradores não tem capacidade operacional ou não estão engajados de modo satisfatório para realizar o esforço esperado pela liderança, ou que de algum modo as operações impliquem em prejuízos financeiros ou qualitativos em relacionamento com os clientes, nenhuma das metas estabelecidas pela direção será viável. Já que a rentabilidade esta de certa forma comprometida pela relação necessidade de volume x diversificação da produção, e agora estará também comprometido o volume pela relação necessidade de produção x dificuldades de relacionamento humano, mostrando que existe relação entre o desenvolvimento humano na indústria coureira com ganhos qualitativos e quantitativos.

Sugere-se, portanto que a organização promova discussões entre os três atores deste cenário de modo que se possa discutir as ações ideais e comuns para garantir que os objetivos sejam cumpridos da melhor forma possível. Com um menor desgaste pessoal dos líderes, através da divisão estratégica de funções com os demais líderes, incluindo direção, e maior engajamento dos liderados que garantirão o sucesso das metas da alta direção, bem como, a perpetuação do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliou-se o grau de satisfação de líderes e liderados, do setor produtivo, da indústria coureira ABC Couros Ltda buscando observar as práticas e sugerir melhorias no sistema de gestão destes profissionais em prol de resultados financeiros positivos e um maior engajamento organizacional. A pesquisa identificou os pontos críticos no que tange a capacitação e desenvolvimento de equipes, conhecendo as expectativas do nível operacional e seu grau de satisfação pessoal com o negócio, bem como o alinhamento destas expectativas pessoais e necessidades com a estratégia da empresa.

Percebeu-se que os líderes da indústria ABC Couros Ltda, são profissionais de formação predominantemente técnica que se sentem motivados e desafiados pela empresa, demonstrando um grande engajamento com as metas, e muito embora atuem mais como gerentes com foco no produto, é surpreendentemente positivo para a pesquisadora o fato que, apresentam características marcantes de inteligência emocional como: auto motivação, empatia e boas habilidades sociais que são essenciais e considerados facilitadores para o desenvolvimento de lideranças. (ROBBINS, 2004).

Estes líderes se receberem o apoio e incentivo de uma estrutura organizacional voltada para o desenvolvimento de pessoas que reconheça a importância de deixá-los mais livres do operacional para focar no estratégico, podem, se treinados de modo adequado, contribuir de forma muito positiva para um processo de mudança em que o líder é visto como um “elo de ligação” entre os objetivos da empresa e o engajamento dos colaboradores. (QUINN, 1998).

Os liderados, de modo geral, são predominantemente formados por profissionais com baixo nível de instrução (60% possuem ensino fundamental, 30% possuem ensino médio e apenas 10% é estudante de ensino superior). Afirmam gostar de trabalhar na empresa, bem como gostam de trabalhar com seus líderes de setor e produção, se sentem desafiados a melhorar o seu trabalho e se aperfeiçoar a cada dia e acreditam o que o seu trabalho tem valor na organização.

No entanto, usando a teoria dos dois fatores de Herzberg (ROBBINS, 2004) nota-se que os fatores ditos motivacionais, atingem a média de 3,97, influenciados muito positivamente pelo relacionamento entre colegas e para com os líderes, e os higiênicos chegam a 3,3 na avaliação geral.

Muito embora, os motivacionais tenham atingido praticamente um valor de aprovação, os higiênicos ficaram mais próximos do nível intermediário que demonstra que os colaboradores não estão satisfeitos com a organização. Com ênfase para o aspecto salarial, no

caso dos fatores higiênicos, que indica respostas, entre as categorias “discordo” e “nem concordo e nem discordo” com média de 2,75. Os mais insatisfeitos são os jovens menores de 25 anos e com ensino superior em andamento, e os mais satisfeitos são os de meia idade (entre 25 e 39 anos) e com ensino fundamental completo. Importante notar que os funcionários mais antigos na empresa e com idade superior a 40 anos também apresentaram reprovação para o fator salarial.

Também se inclui no fator higiênico as condições de máquinas e equipamentos que foram mencionadas por 15% dos liderados e 50% dos líderes pesquisados, sendo indicadas como as mudanças para alcançar o trabalho ideal. Enquanto 20% apontou salário, 5% indicaram condições de limpeza, higiene e cuidados com o meio ambiente somando 40% das respostas relacionadas a fatores higiênicos contra 25% que indicaram fatores motivacionais como oportunidade de crescimento, reconhecimento, incentivo aos colaboradores e mais transparência na comunicação das situações. Sendo este último um ponto muito interessante que demonstra a importância dada pelo operador de produção para a comunicação clara e interesse em conhecer as metas e dificuldades organizacionais, bem como isso influencia em seu engajamento e motivação.

Nota-se, no entanto, que as diferenças aparecem quando os dados são estratificados por idade e nível de escolaridade. Os trabalhadores mais jovens e com maior grau de instrução são os mais desmotivados e menos desafiados pela indústria ABC Couros Ltda. Enquanto aqueles com idade entre 25 e 39 anos, apesar de desmotivados ainda se dizem desafiados pelo seu trabalho. Os com idade superior a 40 anos afirmam se sentir motivados e desafiados pela empresa, muito embora no geral todos desaprovem o fator salarial demonstrando que, conforme observado por Robbins (2004) os fatores que levam a satisfação no trabalho são distintos e isolados daqueles que geram insatisfação. Isto explica fato dos fatores motivacionais terem quase atingido nota média 4, enquanto os higiênicos se aproximarem de 3, caracterizando a aprovação de um e desaprovação de outro.

Os liderados que acreditam estar na função adequada, que seu trabalho tem valor e gostam de trabalhar na empresa ABC Couros são predominantemente mais velhos e com menor grau de instrução. Enquanto os mais jovens e com ensino superior em andamento são os mais descontentes. Percebe-se também que, o fato de gostar de trabalhar na empresa ABC Couros esta diretamente relacionado ao sentimento de valor demonstrado pela empresa e percebido pelo colaborador no que diz respeito a sua função e contribuição para a organização. Sendo assim pode-se dizer que os colaboradores maiores de 40 anos e com

menor grau de escolaridade se sentem mais valorizados, enquanto os menores de 25 e com ensino superior em andamento se sentem desvalorizados.

Esta constatação pode estar atribuída a fatores como expectativa de crescimento profissional e acesso a informação, que no geral é maior entre os jovens do que os mais velhos, especialmente quando aliado ao grau de instrução, que quanto maior, indica menor satisfação com a indústria pesquisada.

Quando o assunto é identificação de oportunidades e busca por aprimoramento percebe-se que os profissionais com idade entre 25 e 39 anos são os que mais acreditam que a empresa oferece oportunidades e que também procuram se aperfeiçoar para alcançar um cargo ou remuneração maior. Enquanto os profissionais maiores de 40 anos e menores de 25 anos empatam na identificação de oportunidades, mas mesmo assim procuram se aperfeiçoar ou pelo engajamento ou pela esperança de aprimorar currículo pessoal. Os com ensino superior em andamento são aqueles que menos identificam oportunidades ou buscam criá-las através do seu aprimoramento.

Nas questões relacionadas à liderança, que avaliavam a percepção dos subordinados quanto ao apoio do líder, incentivo a participação com sugestões, apoio e desafio para o crescimento pessoal, *feedback* de desempenho ou ainda avaliação do trabalho e aceitação do líder junto aos subordinados, indicam que quanto maior a escolaridade menor a satisfação dos colaboradores. Possivelmente pelo acesso a informação destas pessoas ao que de fato deve ser o trabalho de uma liderança, as políticas de recursos humanos e de incentivo a valorização do trabalho.

As questões que avaliam o espaço para participação, apoio e desafio para o crescimento do colaborador e *feedback* de desempenho, acompanhando os resultados obtidos na pesquisa com os líderes e confirmam que muito pouco é feito a favor deste quesito. Nenhuma resposta atingiu média 4, que indicaria a satisfação, sendo a maior média 3,5. Os mais insatisfeitos são os jovens menores de 25 anos, média 2,9 para as três questões e média 2,3 para os que possuem ensino superior em andamento. Mostrando novamente a relação da satisfação com a expectativa e a informação.

Com a média mais alta da pesquisa e sem grandes diferenças quando avaliados por faixa etária ou grau de escolaridade, os colaboradores afirmam gostar de seus colegas de trabalho, seguidos pela apreciação do segmento do couro. Nota-se, também, que os colaboradores mais jovens e com maior grau de instrução, que apresentaram os menores resultados durante toda a pesquisa, demonstraram gostar mais de trabalhar no setor coureiro do que na empresa ABC Couros. As médias para as afirmações “eu gosto de trabalhar neste

seguimento” e “eu gosto de trabalhar nesta empresa” são respectivamente 4 e 3,5 quando analisado por faixa etária, e média 3 contra 2,5 quando avaliado por grau de escolaridade.

Esta constatação pode ser vista como um aspecto positivo para futuros trabalhos de desenvolvimento de lideranças e capacitação de pessoas, visto que é mais fácil atuar em ações específicas para a empresa do que despertar interesse no ramo de atividade a qual a empresa esta inserida. O fator de bom relacionamento entre os colaboradores também é muito positivo, pois em um meio agradável é mais fácil disseminar as ações e criar engajamento, visto que a energia psíquica do ambiente é favorável.

Nota-se também de forma bastante acentuada a baixa receptividade dos jovens e pessoas com ensino superior em andamento às políticas da empresa ABC Couros. E pode-se constatar que de fato a indústria coureira em geral não está preparada para um profissional mais exigente e com necessidades superiores de autorrealização. Porém, é crucial iniciar imediatamente o processo de mudança e pensar em ações específicas para as novas gerações (Y e Z), de modo a diminuir o reflexo desta rejeição nos próximos anos, pois mais dia menos dia, será apenas com eles que terá que se contar. Um aspecto bastante positivo, e surpreendente para a pesquisadora, é que estes jovens se identificam com esta indústria. Possivelmente pelo seu dinamismo e flexibilidade no que diz respeito ao produto e os processos e a pouca formalidade exigida no trato com as pessoas, que são muito valorizadas por esta geração.

Esta pesquisa serve também de incentivo, e base, para outras indústrias do setor coureiro que passam pelas mesmas dificuldades. Conforme indicado no estudo de competitividade do IEMI/ CICB, 46,5% das empresas apontam como principais problemas na gestão atual a captação de mão de obra e 33% apontam os com problemas de retenção de mão de obra, com ênfase para as empresas de grande porte. Onde 33,3% acredita que o principal problema relacionado à mão de obra é devido à falta de pessoas interessadas e 28,8% associam o problema à baixa receptividade da indústria coureira junto aos profissionais.

Considerando que os fatores motivacionais são responsáveis pela captação de mão de obra, pois quando positivos resultam em uma imagem organizacional positiva frente à comunidade na qual a indústria esta inserida. Bem como, frente aos colaboradores, que passam a trabalhar com mais entusiasmo e disseminar as vagas e oportunidades da empresa para seus amigos e familiares. Considera-se, portanto, interessante investir em ações que contribuam de forma direta na lucratividade da empresa, bem como, para aumentar a receptividade do setor. Na indústria alvo desta pesquisa a questão que avalia se o colaborador

indicaria a empresa para algum amigo ou parente trabalhar apresentou média de 3,55, indo ao encontro da pesquisa do IEMI/ CICB, quanto à dificuldade de baixa receptividade do setor.

Se os fatores motivacionais são responsáveis pela captação, os higiênicos são os que mais afetam na retenção de talentos, por isso é igualmente necessário atentar para ações no sentido de diminuir a insatisfação com o trabalho, para então posteriormente motivá-los pelos outros fatores já mencionados neste estudo de caso. Visto que a indústria coureira tem por característica um processo artesanal de produção que exige do homem uma atenção e conhecimento específico, logo treinar e capacitar, ainda que apenas tecnicamente um funcionário, para depois perdê-lo, somados a dificuldade de contratação, representa um prejuízo muito grande para este tipo de empresa.

Portanto sugere-se avaliar a implantação de ações específicas para alcançar uma melhora dos fatores higiênicos obtendo uma melhora significativa na retenção dos colaboradores da indústria ABC Couros Ltda. Bem como treinamentos para a liderança, voltados para a alta direção e líderes de produção. Que possam primeiramente aumentar a valorização do setor de recursos humanos tornando-o apto e ativo no planejamento estratégico da empresa e que juntamente com os líderes possam influenciar nos fatores motivacionais e no engajamento dos funcionários, já que apenas melhorar as questões higiênicas não significará torná-los motivados. (ROBBINS, 2004).

E por fim, ressalta-se a importância de uma política única de gestão. Que começa na alta direção dando condições e reavaliando procedimentos para que, gradativamente o foco da liderança produtiva seja mais estratégico e menos operacional, com ações discutidas no grande grupo, de modo mais maduro e que de fato atinjam os objetivos da organização. Assim motivando os líderes a se desenvolverem e se autorrealizarem como tal, bem como, desafiando os colaboradores a se engajarem no negócio desenvolvendo nestes profissionais características de autogestão, autocrítica e o comprometimento tão esperado por todos. Sem disputas de ego, burocracias ou simples e pura competição, criando assim um espiral de conhecimento e energia psíquica favorável à mudança que se demonstrou não só importante, mas sim necessária dada às condições do mercado e baixa receptividade do segmento junto aos profissionais. Um clima organizacional favorável, que não só melhore os resultados, mas garanta a perpetuação do negócio, atingindo líderes e liderados e aproximando os tramites do trabalho a naturalidade para qual o ser humano foi criado. Porque acima de diretores, líderes e liderados todos são: Seres Humanos.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Dados do setor calçadista** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <betiza@hotmail.com> em 26 jun. 2014.
- ALYRIO, R.D. **Metodologia Científica**. PPGEN: UFRRJ, 2008.
- ANTUNES, Elaine di Diego. **A Descoberta da Importância dos Valores Integração e Envolvimento dos Empregados Versus a Práxis nas Indústrias Gaúchas**. Encontro Anual da ANPAD. Florianópolis, 2000.
- AZEVEDO, P.F. **Competitividade da Cadeia de Couro e Calçados: Relatório para Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva do Couro e Calçados**. Brasília: MDICE, 2001.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CICB. **Dados do setor coureiro** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <betiza@hotmail.com> em 19 jun. 2014.
- _____. **Notícia Pecuária x Agricultura** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <betiza@hotmail.com> em 27 jun. 2014.
- CORRÊA, A.R. **O Complexo Coureiro-Calçadista Brasileiro**. Revista BNDES Setorial, N. 14, P. 65-92, 2001.
- COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. 13º Tiragem. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2002.
- CURY, Augusto. **O Código da Inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.
- D'AMICO, S. M.; MONTEIRO, J. K. **Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Unisinos, 2011.
- DUARTE, Gisele Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. **A Utilização da Liderança Situacional Como Diferencial Estratégico Para as Organizações Contemporâneas**. Santa Maria, RS: UFSM, 2010.
- FENSTERSEIFER, Jaime F. (org.). **O complexo Calçadista em Perspectiva**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel; **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

GONZAGA, Sergius; FISCHER, Luis Augusto (coord.). **Nós, os gaúchos**. Porto Alegre: Editora da Universidade UFRGS, 1992.

GREENE, Robert; **Maestria**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

GUTTERRES, Mariliz. **A Ciência Rumo à Tecnologia do Couro**. Porto Alegre: Tríplíce Assessoria e Soluções Ambientais, 2008.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo, SO: EPU, 1977.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil - CICB [et al.]. **Estudo de Competitividade do Setor de Curtumes no Brasil**. São Paulo: Sebrae, 2013.

_____. **Confirmação de dados pesquisa Abicalçados 2013** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <betiza@hotmail.com> em 30 jun. 2014.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os Líderes**. São Paulo: Campus, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall, 2003.

MACEY, Willinam H. [et al.]. **Muito Além do comprometimento: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

MENDES, Helio Alves; VIEIRA, Gilberto. Instituto Latino e Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB): **Diagnóstico Estratégico do Setor do Couro Brasileiro**. São Paulo: FIESP/SP, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Transformação Organizacional – A Teoria e Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOURA, M. R.; TORRES, P. B. **Contribuições da liderança situacional para as organizações**. 2009. 89 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Programa de Pós-Graduação do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

NANUS, Burt. **A Liderança Visionária – Como Planejar o Futuro de sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NELSON, Bob. **1501 Maneiras de Premiar seus Colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

NICHOLSON, Nigel. **Instinto Executivo**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.

- PICCININI, Valmíria Carolina. **Mudanças na Indústria Calçadista Brasileira: Novas Tecnologias e Globalização do Mercado**. READ, Porto Alegre, n.1, v.1, out./ 1995.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- QUINN, Robert F. **Desperte o Líder em Você**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.
- RICHARDSON, Roberto Jarry (et al). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHTER, Ana Lucia. **Gerência e Liderança: Significados para os Profissionais da Indústria Curtidora do Rio Grande do Sul**. UFRGS, 2002.
- COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- _____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.
- SANTOS, Zosymo Canto – **A Contribuição da Gestão por Conhecimento e da Inteligência Competitiva na Estratégia de Produção em Curtumes** – Porto Alegre, julho 2001.
- SCHEUCH, Erwin K. **La entrevista em la investigación social**. In: KÖNIG, René. *Tratado de sociologia empírica*. Madri: Tecnos, 1973. v. 1,
- SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. **Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360º: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A., Superintendência de Distribuição Centro-sul**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26. 2006, Fortaleza. **Anais...**Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.
- SPRICIGO, M. J. **Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional**. 1999. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para Tempos de Incerteza**. São Paulo,SP: Cultrix, 2006.

ANEXO 1 – PESQUISA LÍDERES

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS
PESQUISA CENTRAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO MBA EM GESTÃO
DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.

PESQUISA LÍDERES NA INDÚSTRIA COUREIRA

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar o grau de satisfação dos líderes com a empresa e seu líder (superior) e identificar possíveis melhorias na gestão das pessoas no setor produtivo da empresa.

Os formulários devem ser preenchidos com atenção e é muito importante que as respostas reflitam de fato a sua verdadeira opinião. O colaborador não será identificado.

Assinale a opção que descreve a sua atual situação na empresa:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: ___ anos

Escolaridade: () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio

Incompleto () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo (

) Outro: _____

Setor: () Produção Acabamento () Produção Recurtimento

Quantos anos trabalha nesta empresa? _____

Quantos anos trabalha em curtume? _____

Dê uma nota de 1 à 5, para cada uma das afirmações abaixo, sendo que:

5=Concordo Totalmente

4=Concordo

3= nem concordo e nem discordo

2=Discordo

1= Discordo Totalmente

1. Eu me sinto motivado neste trabalho. ()
2. Eu acredito que esta função que ocupo hoje é adequada para mim ()
3. Eu me sinto desafiado a melhorar meu trabalho, a cada dia ()
4. Eu recebo apoio da direção para realizar o meu trabalho ()
5. Eu gosto de trabalhar nesta empresa ()
6. Eu gosto de trabalhar neste setor (curtume) ()
7. Eu sinto que meu trabalho tem valor para esta empresa ()
8. Eu sou bem remunerado pela minha função ()
9. Eu tenho total condição para realizar o meu trabalho com perfeição ()
10. Eu me sinto confortável na posição de líder ()
11. Eu procuro me aperfeiçoar para obter uma remuneração ou cargo maior ()
12. Tenho oportunidades de crescimento nesta empresa ()
13. Eu gosto do ambiente de trabalho ()
14. Eu acredito que meus subordinados estão satisfeitos com o meu trabalho ()
15. Eu acredito que a direção esta satisfeita com o meu trabalho ()
16. Recebo feedback do meu trabalho que ajuda no meu crescimento ()
17. A empresa investe em gestão e desenvolvimento das pessoas ()

Enumere por ordem de importância, para você, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

1. Para realizar meu trabalho com perfeição hoje, é necessário que:

- () Me sinta motivado
- () Tenha ajuda da direção
- () Tenha ferramentas, máquinas e equipamentos adequados
- () Tenha colaboração da minha equipe
- () Tenha menos burocracia/ processos internos

2. O que me faz sentir motivação pelo meu trabalho

- () Salário e benefícios
- () Reconhecimento
- () Oportunidade de crescimento
- () Segurança (estabilidade no emprego, salario e direitos garantidos)
- () Um bom relacionamento com a equipe

Descreva, pode ser em uma palavra, o que em sua opinião deveria mudar no seu trabalho para ele fosse ideal para você:

ANEXO 2 – PESQUISA LIDERADOS

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS
PESQUISA CENTRAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO MBA EM GESTÃO
DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.

PESQUISA LIDERADOS INDÚSTRIA COUREIRA

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com a empresa e seu líder (superior) e identificar possíveis melhorias na gestão das pessoas no setor produtivo da empresa.

Os formulários devem ser preenchidos com atenção e é muito importante que as respostas reflitam de fato a sua verdadeira opinião. O colaborador não será identificado.

Assinale a opção que descreve a sua atual situação na empresa:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: ___ anos

Escolaridade: () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Outro: _____

Setor: () Produção Acabamento () Produção Recurtimento

Quantos anos trabalha nesta empresa? _____

Quantos anos trabalha em curtume? _____

Dê uma nota de 1 à 5, para cada uma das afirmações abaixo, sendo que:

5=Concordo Totalmente

4=Concordo

3= nem concordo e nem discordo

2=Discordo

1= Discordo Totalmente

1. Eu me sinto motivado neste trabalho. ()
2. Eu acredito que esta função que ocupo hoje é adequada para mim ()
3. Eu me sinto desafiado a melhorar meu trabalho, a cada dia ()
4. Eu recebo apoio do meu chefe para realizar o meu trabalho ()
5. Eu gosto de trabalhar nesta empresa ()
6. Eu gosto de trabalhar neste seguimento (curtume) ()
7. Eu sinto que meu trabalho tem valor para esta empresa ()
8. Eu sou bem remunerado pela minha função ()
9. Eu tenho total condição para realizar o meu trabalho com perfeição ()
10. Eu procuro me aperfeiçoar para alcançar um cargo ou remuneração melhor ()
11. Tenho oportunidades de crescimento nesta empresa ()
12. Eu gosto dos meus colegas de trabalho ()
13. Eu gosto de trabalhar com o meu líder de setor ()
14. Eu gosto de trabalhar com o líder da produção ()
15. Eu acho que o meu líder do setor faz um excelente trabalho ()
16. Eu acho que o líder da produção faz um excelente trabalho ()
17. Eu quero trocar de empresa ()
18. Eu indicaria esta empresa para um amigo ou parente trabalhar ()
19. Tenho espaço e sou incentivado a participar com minhas sugestões ()
20. Sinto que sou apoiado e desafiado no meu crescimento ()
21. Recebo feedback sobre meu desempenho ajudando no meu crescimento ()

Descreva, pode ser em uma palavra, o que em sua opinião deveria mudar no seu trabalho para ele fosse ideal para você: _____

ANEXO 3 – RESUMO DA ANÁLISE DOS LIDERADOS

Resumo da Análise dos Liderados				
Questões	Concordam (predominantemente)		Discordam (predominantemente)	
Motivados	Mais velhos	Menor grau de escolaridade	Mais jovens	Maior grau de escolaridade
Desafiados				
Ocupam Função adequada	Mais velhos	Menor grau de escolaridade	Mais jovens	Maior grau de escolaridade
Acreditam que o trabalho tem valor				
Gostam de trabalhar na empresa				
Oportunidades de crescimento	Meia Idade	Menor grau de escolaridade	Mais velhos e mais jovens	Maior grau de escolaridade
Busca pessoal por aperfeiçoamento				
Satisfação com Salário	Meia Idade	Menor grau de escolaridade	Mais jovens	Maior grau de escolaridade
Satisfação com as condições de trabalho				
Recebe apoio do líder		Menor grau de escolaridade		Maior grau de escolaridade
Gosta de trabalhar com o líder de setor				
Gosta de trabalhar com o líder de produção				
Acredita que o líder de setor faz um excelente trabalho				
Acredita que o líder de produção faz um excelente trabalho				
Tem espaço e é incentivado a participar com sugestões				
Sente que é apoiado e desafiado no crescimento pessoal				
Recebe feedback sobre desempenho ajudando no crescimento				
Gosta trabalhar no segmento (curtume)			Mais jovens	Maior grau de escolaridade
Não quer trocar de empresa				
Indicaria empresa para amigos ou parentes trabalhar				
Gosta dos colegas de trabalho	Todos	Todos	Todos	Todos