

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NOS RESULTADOS DA GESTAMP – COMPLEXO INDUSTRIAL AUTOMOTIVO DE GRAVATAÍ (CIAG)

Alessandra Garcia da Silva

RESUMO

As organizações tem tido um papel vital na vida em sociedade, as empresas em especial tem sofrido fortes impactos no seu ambiente interno com seus colaboradores e no ambiente externo com as mudanças sociais e econômicas. Muitas empresas têm sucumbido diante de tantos desafios. O administrador moderno, através dos stakeholders pode criar uma atmosfera de motivação para as mudanças, para a melhoria dos processos empresariais, que visam atender esse consumidor mais exigente e disputado, em preço, qualidade, segurança e agilidade. Quando o administrador consegue fundir o gerenciamento à liderança terá condições de transitar melhor em meio caos, assim a liderança tem se tornado um fator crítico para o sucesso do administrador moderno. Este artigo analisa como a questão da liderança está inserida nas reflexões estratégicas de uma empresa de grande porte que produz peças automotivas para uma montadora de carros. O artigo é de caráter explicativo, pois busca entender as relações de causas e efeito partindo de um estudo de caso com uma abordagem quanti-qualitativa para além da coleta de dados, mas a sua análise textual discursiva tendo como fundamento teórico MORAES (2003). Todos os esforços desse estudo norteiam-se a partir da questão problema: a importância da liderança nos resultados da empresa Gestamp, empresa que presta serviços exclusivos à montadora GM - General Motors, localizada no Complexo Industrial Automotivo, em Gravataí, Rio Grande do Sul, Brasil. Para tanto busca a partir de visita in loco e solicitação de dados à empresa: conhecer a estrutura organizacional. No decorrer do projeto de artigo foi elaborado um instrumento investigativo e semi-estruturado respondido por pessoas-fonte da empresa: Supervisores de Logística e PCP e Gerente de Recursos Humanos, que validaram dados pesquisados e expectativas empíricas construídas a priori quanto a significativa importância da liderança na organização. Dentre os dados obtidos que evidenciam o exposto as entrevistas demonstraram que a “Motivação” é uma energia que impulsiona as pessoas, no caso, os líderes e seus respectivos funcionários no cumprimento de metas, ou seja, tem-se a direção de alguma coisa, que nasce de nossas necessidades interiores. O artigo foi feito com fontes primárias:

livros, artigos e fontes secundárias com entrevistas para melhor responder a questão problema.

Palavras-chave: *Liderança. Líder. Gerência. Gestão de Pessoas. Motivação. Segmento Automotivo.*

Abstract:

The Organizations have had a vital function in the society's life, the enterprises in especial have suffered b impacts in their environmental inner with their collaborators and in the external environment with social and economic changes. Many enterprises have been lost in front of many challenges. The modern administrator by the stakeholders may create an atmosphere of motivation for the changes, for the improvement of the enterprise process which want to attend this more exigent and disputed consumer, corresponding in price, quality, security and agility. When the administrator join the management with the leadership he will have conditions to better transit in the chaos, and like this the leadership has became a critic factor for the success of the modern administrator. This article analyzes and discusses how the issue of leadership is contained in the strategic reflections of a major automotive company that manufactures OEM parts (Original Equipments parts) for an automaker. This article is an explanation that shows how to understand the relationship between the causes and effects following a study of case with a approach according to the theoric fundamental of MORAES (2003). All efforts of this article is about the beggining of the problem question: the importance of the leadership in the results of the company Gestamp, that works mainly to the OEM GM - General Motors, at Complexo Industrial Automotivo, in Gravataí, Rio Grande do Sul, Brazil. So that we do searches directly to Gestamp in order to try to know their organizational structure. The article has neen done as a research on leadership that was answered by managers from the Company as Logistic Supervisors and Manager Human Resources, who comproved the informations analysed as weel as researches of the importance of the leadership in Gestamp. According to reseaches's informations that can explain that the "Motivation" is an energy that help the employees. In this case we can mention the managers and their respectives employees in order to achieve the goals and we have the direction of something that appear from ourselves. The article has been done according to: books, articles and according to the researches to answer the question problem of the Article.

Keywords: *Leadership; Leader; Manager; People Management; Motivation; Automotive Issue.*

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm tido um papel vital na vida em sociedade, as empresas em especial têm sofrido fortes impactos no seu ambiente interno com seus colaboradores e no ambiente externo com as mudanças sociais e econômicas. Muitas empresas têm sucumbido diante de tantos desafios. O administrador moderno, através dos stakeholders pode criar uma atmosfera de motivação para as mudanças, para a melhoria dos processos empresariais, que visam atender esse consumidor mais exigente e disputado, em preço, qualidade, segurança e agilidade. Quando o administrador consegue fundir o gerenciamento à liderança terá condições de transitar melhor em meio caos, assim a liderança tem se tornado um fator crítico para o sucesso do administrador moderno.

O tema liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que lideram como para aqueles que são liderados.

Este trabalho tem como objetivos:

- analisar a importância da liderança nos resultados da empresa Gestamp;
- entender a importância da Gestão de Pessoas na organização;
- conhecer a estrutura organizacional;
- identificar os possíveis tipos de lideranças;
- analisar a importância da Gerência e do Líder.

Este trabalho está dividido nas seguintes partes: a primeira parte apresenta a introdução, que aborda os objetivos de estudo deste artigo. A segunda parte temos a justificativa, onde é mencionado o interesse pelo trabalho em questão. A terceira parte é trata-se do referencial teórico do artigo, onde estão citados as teorias dos objetivos conforme citações de autores. Depois temos a quarta parte, onde é escrito o estado do conhecimento mostrando como ele foi pesquisado. Na quinta parte temos o problema da pesquisa, ponto fundamental do objeto deste artigo. A sexta parte trata da metodologia do trabalho. Sendo a sétima parte o resumo dos resultados com base nas pesquisas feitas dentro da empresa Gestamp. E por fim as considerações finais, onde ressaltamos a importância do tema abordado. As referências apontam as bibliografias estudadas.

2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho busca analisar a importância da liderança relacionada ao segmento em questão.

O processo de mudança nas empresas é cada vez mais influenciado pelo líder, que exerce papel fundamental nas organizações. É cada vez maior as reflexões sobre a importância da liderança nas organizações, tendo em vista as novas formas de organizações do trabalho, suas habilidades, competências e a respectiva gestão da informação. Este artigo constitui-se numa revisão da literatura, focalizando os tipos de liderança, as habilidades e as competências do líder na organização e sua atuação que possibilita o diferencial competitivo. Portanto, o objetivo primordial é a evolução conceitual de liderança.

A revolução na sociedade como um todo está sendo significativa na última década. É realmente surpreendente o avanço na educação, padrão de vida das pessoas e no contexto sócio-econômico.

Não podemos deixar de mencionar que estamos lidando com pessoas e este é o grande “vilão” no mundo corporativo. Aqui precisamos citar as palavras liderança e administração. Muitos autores citam que dentre as funções administrativas temos o planejamento, organização, motivação e controle. Mas para que tudo isso flua existem as pessoas. Ao lado de planejamento e da organização, temos a motivação. Pesquisas apontam que quando motivados, os funcionários trabalham ao nível de 80 a 90 por cento de capacidade. A função motivação é muito importante na administração. Outra função muito importante é o controle. Ou seja, planejamento, organização, motivação e controle têm importância fundamental na administração.

Num processo administrativo o administrador precisa ter habilidade técnica, humana e conceitual para a evolução do pilar hierárquico. Quanto maior o grau hierárquico maior a necessidade de habilidade conceitual, quanto menor o grau, maior a necessidade de habilidade técnica.

Ao líder lhe foi atribuído o papel de liderar, administrar sua equipe, sua responsabilidade é mais alta na hierarquia. Ele precisa saber conviver com pessoas, lidar e superar conflitos, se comunicar com seus funcionários. Todos os funcionários de uma organização são diferentes entre si, seus comportamentos são diferentes,

suas atividades são diferentes, logo suas ações são diferentes. A motivação de cada um difere também. Os líderes precisam motivar sua equipe de trabalho, todos precisam estar motivados para satisfazer suas necessidades. Nos tempos atuais não pode existir mais a palavra “Euquipe” e sim “Equipe”. Todos com um mesmo objetivo, com uma mesma meta. Tudo isso para que não tenhamos frustrações no ambiente administrativo.

Uma situação motivadora impede que exista frustração no comportamento humano. Elogiar neste caso é um incentivo que ajuda a satisfazer uma necessidade. O líder precisa estar sempre focado no desempenho de seus funcionários, propiciar aos mesmos um ambiente capaz de realizar objetivos e um ambiente que permita crescimento. O gestor líder precisa se comunicar com seus funcionários, manter um ambiente adequado que propicie que os mesmos fiquem motivados a realizar suas mais motivado, sua expectativa é grande, aumentando a força do motivo.

Quando o assunto é personalidade, podemos dizer que à medida que um indivíduo amadurece vai criando hábitos e formando sua personalidade. Mudanças em seu comportamento aparecem quanto mais nova esta pessoa for. Segundo a hierarquia de necessidades de Maslow, conforme a literatura indicada, as necessidades fisiológicas estão no alto da hierarquia porque tendem a ter a força mais alta. Quando satisfeitas, as seguintes necessidades vão tomando predominância: segurança, social, estima e auto-realização.

No ambiente de trabalho não devem existir grupos informais, os líderes precisam estar atentos em sua equipe evitando assim perda de produtividade. É necessário conhecer a equipe em que trabalha.

Liderança significa dar oportunidade ao funcionário, fazer com que ele tenha oportunidade de crescimento dentro da empresa. Um funcionário motivado evita inclusive faltas, ele cresce profissionalmente, aumenta sua auto-estima. O reconhecimento é motivador. O líder tem poder para isso e por isso teria obrigação de tal atividade. Segundo Maslow as pessoas precisam se atenção e reconhecimento. Mas ser líder tem suas peculiaridades, este precisa ser imparcial, não deixar se levar pela emoção, ou seja, ele precisa ter o perfil psicológico de saber lidar e manter distância emocional entre o grupo.

O exercício de liderança envolve habilidades, tais como habilidade para observar, habilidade para escutar, habilidade para falar, habilidade para orientar, envolvimento profissional, precisão ser visíveis aos liderados, compreensão, papel de modelo, saber dar e receber feedback, boa expressão corporal e comprometimento.

As pessoas passam grande parte de seus dias dentro de uma empresa lidando com pessoas, situações diferentes, lidando com cumprimento de metas e objetivos e se não houver um bom senso e equilíbrio emocional, nos dias atuais de grande stress, não haverá um ambiente de trabalho adequado para a realização diária de atividades.

A liderança tem um papel muito importante dentro do seu grupo de trabalho, influenciando inclusive nos mesmos objetivos do grupo, já que ele tem o poder social de influenciar os mesmos aos quais se reportam à ele. Existem formas de liderar, mas não vamos entrar no mérito do assunto. Não existe uma fórmula mágica para exercer tal função, ou você tem e adquire ou não tem perfil.

Não existe equipe sem liderança. O líder tem o poder de fortalecer os laços do grupo. O comportamento das pessoas varia em diferentes situações de trabalho. O uso da psicologia na administração causa efeitos nas pessoas e suas relações de trabalho.

Este tema tem despertado grande interesse nas empresa, por isso da busca de conhecimento e aprendizado contínuo hoje em dia. Pesquisas mostram a riqueza de informações sobre este assunto, porque possui grande importância dentro do contexto empresarial. Também o papel da psicologia e gestão de pessoas buscando aperfeiçoamento na influência dos grupos nas organizações, assim como melhoria na qualidade de vida do profissional, melhoria na qualidade do serviço realizado, ambiente mais harmonioso com uma equipe bem liderada sem conflitos, sabendo lidar com as diferenças.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os autores que subsidiam o referencial teórico concernente à temática abordada serão dentre outros os seguintes:

3.1 LIDERANÇA

A literatura sobre liderança é vasta, existem inúmeras definições, muitos artigos.

Segundo Maxwell tudo começa e termina com a liderança. Aprender a liderar com eficácia é um grande desafio ao gestor e não é fácil, exige grande esforço. A liderança requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-la.

Hoje as organizações exigem uma liderança focada em metas e resultados, que tenha a capacidade de direcionar sua equipe de tal maneira que faça sua gestão.

Na visão de Kaplan e Norton (2004), a habilidade de liderar, especialmente na gestão da mudança é uma condição fundamental para que uma organização orientada estabeleça sua estratégia. Os autores descrevem o líder como uma pessoa que administra um grupo à consecução de suas metas, alguém que coordena e impulsiona de forma conveniente e respeita com apropriada autonomia. É o indivíduo que produz resultados que afetam o desempenho financeiro da empresa, movimenta e norteia o processo de mudança e arquiteta competências definindo altos padrões para a organização. Entretanto, podemos analisar se a liderança que está sendo executada de maneira eficiente através de seus seguidores: quando estes alcançam seu potencial, conseguem os resultados almejados e são motivados, indica que existe uma boa liderança.

Nos últimos anos o papel do líder dentro de uma empresa tem passado por inúmeras mudanças. Atualmente, este exerce uma atividade de grande importância dentro da organização e principalmente perante sua equipe de trabalho, pois ele precisa incentivar e motivar sua equipe para atingir as metas e resultados esperados.

A fim de ilustrar esta transformação, Bill Gates (Exame, 2004, p.49), apelou para um conceito que poderia ser catalogado como um novo paradigma:

O único recurso com o qual contamos na fábrica é a imaginação humana, por isso acredito que o estilo de liderança democrática possa sempre ter papel fundamental no sucesso do meu empreendimento.Os

funcionários trabalham muito, mas se sentem recompensados e valorizados.

Destacam-se três tipos de lideranças, podendo haver líderes estratégicos, líderes operacionais e líderes teóricos. Podemos encontrar os três tipos de liderança em toda organização.

3.2 LÍDER

O líder hoje precisa ser comunicativo com sua Equipe, na realidade ele precisa conquistar sua equipe de trabalho. Algumas características são necessárias e importantes: disposição de assumir riscos, fazer a diferença, assumir responsabilidades, enxergar as possibilidades de mudanças e melhoras em certas situações. O líder precisa se destacar no meio da multidão. O líder precisa ter habilidades de observar, escutar, orientar na tomada de decisão na hora certa. Precisa também ter habilidade de se envolver, ser compreensivo, saber dar e receber feedback.

3.3 GERÊNCIA

Há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre gerente e líder. O líder precisa conhecer muito bem seus funcionários e a empresa. São papéis muito importantes, por isso têm-se pessoas em posições diferentes se destacando por suas atividades diárias.

3.4 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999, p. 8) "Gestão de Pessoas ou ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações".

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 20) "A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas

são como mero recursos (humanos) organizacionais; 3. As pessoas como parceiras da organização”.

Para Chiavenato é notória a preocupação com seres humanos dentro da organização, bem como o incentivo as suas capacidades.

No conceito de Gil (2001, p. 17) "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

De modo que é inerente à gestão de pessoas a prática de lidar com o comportamento humano e administrar a justiça nos relacionamentos. Sendo esta uma tarefa árdua e difícil, pois é passível de erros ou de práticas injustas e/ou de situações desgastantes.

Contudo faz-se necessário o investimento naqueles que contribuem diretamente para o sucesso e o desenvolvimento interno da organização. **(MEDEIROS, EMMANUELA SUZY, 2011).**

Alguns autores da área de Gestão de Pessoas concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. Considerando que as políticas de Gestão de Pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar e fortalecer a confiança dos colaboradores nas organizações.

A atual Gestão de Pessoas entende o colaborador da organização como papel fundamental em seu ambiente de trabalho, não somente na execução de suas tarefas diárias, mas também no cumprimento de metas e planejamento estratégico, demandando maior competitividade nos novos tempos.

A importância do tema Gestão de Pessoas tem crescido muito nos últimos anos, como pode ser inclusive observado na vida acadêmica. Atualmente, se ouve falar muito sobre este tema, como descrito por Chiavenato (2004, p. 2) no trecho a seguir:

[...] uma das áreas empresariais que mais sofre é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área.

O tema é muito abrangente e é objeto de estudo e pesquisa de muitos autores e gestores, com o intuito de aprimorar o assunto no âmbito organizacional.

As pessoas dependem de seu trabalho para sua sobrevivência, mas por outro lado, as organizações dependem destas pessoas para o desenvolvimento de suas atividades. Ou seja, um depende do outro. E é diante disso que entra a Gestão de Pessoas com o papel fundamental de cuidar a relação entre pessoas e empresas.

Ainda segundo Chiavenato (2004), lidar com pessoas está se tornando uma responsabilidade crucial de todos aqueles que ocupam posições de liderança nas organizações.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando e as organizações não funcionam sem pessoas. Mas a maneira como pessoas e organizações se relacionam entre si para realizar a tarefa organizacional varia de uma organização para outra. Algumas organizações se caracterizam pela maneira de tratar as pessoas, enquanto outras ainda se mostram paradas no tempo, adotando políticas ultrapassadas.

Administrar pessoas significa lidar com as pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa fazer de qualquer pessoa um verdadeiro administrador de suas próprias tarefas dentro da organização, ou seja, fazer com que as pessoas sejam administradores de suas tarefas. Além de executar tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização.

3.5 MOTIVAÇÃO

Parece razoável acreditar que no início da vida profissional o funcionário pense em salário e estabilidade no emprego como coisas essenciais ou prioritárias. Após algum tempo, acrescentará a elas conforto e segurança física no trabalho e possibilidade de progresso profissional.

3.6 SEGMENTO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

O desenvolvimento dos processos industriais nos países latino-americanos ocorreu em um ambiente completamente diferente quando comparado aos países da Europa Central. Esses processos foram construídos por indústrias estrangeiras, e isso foi principalmente desenvolvido na Argentina, Brasil e México.

Segundo Scavarda *et al.* (2001), depois da década de 90, a indústria automotiva brasileira adotou estratégias variadas para expansão. Da década de 50 até 80, as políticas econômicas inibiram a importação, estimulando o estabelecimento de indústrias locais de veículos CBU (*completely built up* – completamente montados) pelas empresas fabricantes de veículos americanos e europeus. Dada a crescente importação de veículos, o governo estabeleceu políticas que limitavam progressivamente a importação de componentes, de carros montados e até de veículos CKD (*completely knocked down* – completamente desmontados). Na década de 70 a nacionalização dos processos atingiu 100% em países como o Brasil.

As profundas transformações conduzidas na década de 90 afetaram a maioria dos países latino-americanos. A implementação das reformas econômicas, que estabilizaram e abriram suas economias e suas políticas governamentais específicas, assim como acordos comerciais, foram as bases políticas e econômicas para uma nova estrutura nas indústrias automobilísticas regionais. Essas medidas contribuíram para criar novos fatores ambientais, assim como o aumento do mercado doméstico, a consolidação das áreas de comércio como MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e NAFTA (*North American Free Trade Association*) e a modernização industrial de alguns países, condições necessárias para a produção

de veículos de classe mundial (SCAVARDA *et al.* 2000 *apud* SCAVARDA *et al.* 2001).

Segundo informações da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores-ANFAVEA (2013), a indústria automobilística brasileira, mesmo com crescimento ininterrupto nos últimos anos, vive tempos de desafios, de mudanças extremamente importantes. A implantação do Inovar-Auto está motivando novos investimentos em ampliação, modernização e criação de novas fábricas, desenvolvimento de novos veículos, aumento da eficiência energética, maior conteúdo tecnológico e localização de peças e sistemas em nossa região produtiva. Mais ainda: as novas regras foram fundamentais para a chegada de novos produtores no mercado nacional, com um conseqüente aumento de competitividade. Os números de 2103 mostram, mais uma vez, o crescimento do mercado interno. A indústria automobilística brasileira continua seu processo de crescimento se preparando para os próximos saltos de qualidade, novas tecnologias, produtividade e competitividade visando sempre suas metas futuras. (ANFAVEA 2013 e Revista Produção 2009).

3.7 HISTÓRIA DA GESTAMP (CIAG COMPLEXO AUTOMOTIVO DE GRAVATAÍ)

A Gestamp é um grupo internacional dedicado ao desenvolvimento e fabricação de componentes e conjuntos metálicos para linha automotiva.

Atualmente está presente em 19 países com 94 plantas industriais e 4 novas plantas em andamento, totalizando média de 28.500 funcionários em todo o mundo.

Durante a última década, tem experimentando um forte crescimento graças a qualidade do quadro de funcionários com grande vocação inovadora.

Deste modo, tornou-se um forte fornecedor de referência para clientes como Volkswagen, Renault-Nissan, Peugeot-Citroen, Dainler, GM, Ford, Chrysler, Audi, Bentley, Daewo, BMW, Fiat, Iveco, Jaguar, Land-Rover, Mazda, Mercedes-Benz, Porsche, Opel, Saab, Seat, Suzuki, Skoda, Volvo, Hyundai e Toyota.

3.7.1 Organograma

Organograma

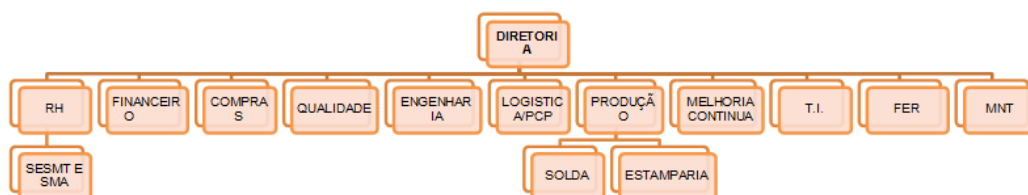


Figura 1: Organograma

Fonte: elaborado pela empresa Gestamp em 2011.

4 ESTADO DO CONHECIMENTO:

O estado do conhecimento foi delimitado e identificado por meio de buscas em base de dados na internet, onde foram utilizados periódicos das seguintes bases: Scielo e Capes.

O estado do conhecimento foi desenvolvido utilizando materiais dos últimos 12 meses.

Segue o quadro dos meios de publicação analisados:

Áreas do Conhecimento	Scielo	Capes
Liderança	2.520	2.203
Líder	4.480	10.137
Gerência	3.110	7.178
Gestão de Pessoas	6.580	1.021
Motivação	6.900	3.063
Segmento da Indústria Automotiva	355	102

Figura 2: Estado do conhecimento

Fonte: elaborada pela autora, 2013.

5 PROBLEMA DA PESQUISA

Quão importante é a liderança nos resultados na Gestamp?

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, tanto em nossas particulares, mas principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos.

Existem empresas que ainda não dão importância ou não se dão conta do papel fundamental de um líder para sua equipe, porém este é um ponto muito importante que um caminho de sucesso possa ser percorrido com o máximo de acertos e tendo o mínimo de erros.

As empresas nos dias atuais estão muito focadas em resultados e metas e cumprir seus objetivos, mas muitas delas não se preocupam com a pessoa escolhida para ser um líder e assumir a liderança de determinada equipe.

Por isso, o problema desta pesquisa é acreditar que a liderança apresenta resultados satisfatórios para a empresa que acredita nas pessoas e que reconhece que é através de uma boa equipe de trabalho, que os problemas existentes diariamente podem ser enfrentados com mais maturidade e assim podendo ser transformados em novas oportunidades de crescimento.

6 METODOLOGIA

A pesquisa tem abordagem quanti-qualitativa, para tanto o estudo norteou-se a partir de fontes primárias: artigo e livro e secundária: com pessoas-fontes da empresa (entrevista com Gestor de Recursos Humanos, Gestor Industrial e Supervisor de Logística da empresa Gestamp).

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise qualitativa dos dados, emergiram as seguintes categorias: O Papel do Líder, A Classificação da Liderança, a Auto-Liderança e Motivação (Clima Organizacional) e Resultados, Foco e Metas.

7.1 O PAPEL DO LÍDER

Segundo Bullara (2005), todos sabem que a busca de resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores da vida das empresas. Foi com este objetivo que Taylor e Ford desenvolveram a Escola de Administração Científica. Depois, através de Elton Mayo e seu famoso estudo de Hawthorne, incorporaram-se novas variáveis ao processo de administrar, como por exemplo: a necessidade de reconhecimento; segurança e sentido de pertinência. A descoberta destes fatores promoveu a primeira grande mudança na forma de conduzir a empresa e os seus empregados. Como consequência, mudaram também os parâmetros que definiam um bom chefe e começou a delinear-se a concepção do moderno conceito de liderança.

Abordando o assunto da categoria papel do líder evidencia-se que o líder ou gestor precisa enxergar além do que está óbvio, ter uma visão global, já que eles têm seus seguidores, sua equipe para liderar, o que não é fácil. O líder tem papel fundamental dentro da organização, pois ele é o gestor de sua equipe. Para liderar tem que melhorar os processos e as condições de trabalho da equipe, buscar novidades, romper barreiras entre as pessoas, criar ambientes de participação e entusiasmo, compartilhar expectativas sobre os resultados. A principal atividade de um gestor ou líder é a de conduzir pessoas, sabendo para isso lidar com elas e conseguir os melhores resultados.

A esse respeito Norton (2004) refere que a habilidade da liderança atualmente é uma condição fundamentada e orientada para que a empresa estabeleça sua estratégia.

Em entrevista realizada a participante refere que:

Muitas vezes eu me sentia culpado quando perdia um funcionário estratégico, pensava que era reflexo de alguma má habilidade minha. Então me esforcei bastante para desenvolver mais meu lado gestor, trabalhando e focando os estudos em Liderança e Motivação

Na pesquisa realizada foi possível identificar que o papel da liderança é fundamental para evitar o pensamento que algo seja impossível, pois quem lidera e se motiva consegue e precisa passar esta tarefa para sua equipe diariamente. O líder precisa cumprir com as metas e os resultados da empresa.

Um bom líder precisa ter ética e personalidade, ter credibilidade, coerência e receptividade, saber entender e respeitar as pessoas. Também precisa desenvolver os pontos fortes da equipe, investir na equipe, ajudá-las a evoluir. Segundo a teoria de Maslow em Gestão de Pessoas, é preciso gostar de si para gostar do “outro”, ou seja, auto-realização.

É possível verificar que a liderança é algo que para desenvolvê-la é necessário obter a confiança das pessoas com as quais o gestor trabalha. Só existe uma equipe se houver liderança, caso contrário temos um “grupo”. O líder precisa liderar com o exemplo e a equipe fica satisfeita quando o líder está feliz.

7.2 A CLASSIFICAÇÃO DA LIDERANÇA

De acordo com a pesquisa realizada foi possível verificar que o líder tem escolhas para desenvolver uma escolha adequada para enfrentar as respectivas demandas contingenciais segundo Dubrin (2003):

Autoritário: é aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Conduta condenável, esta postura e não é válido este tipo de comportamento. É uma pessoa ditadora e soberana, o que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo, é uma pessoa déspota também subestimando e diminuindo o grupo.

Conseqüência: A reação do grupo de modo geral fica hostil e se distancia por medo.

Indeciso: não assume responsabilidade, não toma direção efetiva das coisas, vive no jargão “deixa como está para ver como é que fica”.

Conseqüência: A reação do grupo é ficar desorganizado, gera insegurança e atritos, é como um barco sem leme, não sabe para onde vai.

Democrático: é o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização.

Conseqüência: A reação do grupo é de interação, participação, colaboração e entusiasmo.

Liberal: aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativas ao grupo.

Conseqüência: A reação do grupo geralmente é ficar perdido, não ficando coeso.

Situacional: é aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação.

Conseqüência: A reação do grupo é de segurança e motivação por certo tempo.

Emergente: diz respeito aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

Conseqüência: O grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

Em entrevista realizada a participante refere que:

Todo líder enfrenta momentos difíceis, e é nessas horas que se destacam os bons líderes. Liderar pessoas pode ser bem complicado ultimamente. Todo desafio e toda crise requer uma tomada de decisão difícil.

Podemos perceber que o entrevistado está muito ciente da necessidade de que saber liderar não é fácil e exige um sentimento de grandes tomadas de atitudes em momento difíceis.

Conseguimos perceber que a classificação de liderança exige um amadurecimento por parte dos gestores.

7.3 A AUTO-LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO (CLIMA ORGANIZACIONAL)

No que tange esta categoria é possível observar que todo aquele que almeja ser um líder, primeiro precisa conhecer-se a si mesmo e, só então desenvolver técnicas, crenças e princípios para liderar outras pessoas. Um bom líder precisa de certa dosagem de equilíbrio emocional. É muito importante um bom clima organização dentro da organização.

De acordo com Dubrin (2003) a cultura atual de liderança pode ser analisada de maneira sistemática. O que eles precisam fazer deve ser feito com aprendizado. O clima da equipe vem da liderança.

A visão do líder é acreditar que a qualidade das pessoas ao seu redor é o seu maior investimento. A Gestão de Pessoas hoje precisa ser estratégica, agregar as pessoas em funções de fatores que as unam, investir na mentalidade da equipe, ou seja, trabalhar a interdependência, a cooperação, os objetivos e as responsabilidades comuns.

Por fim, é preciso melhorar a comunicação interna nas empresas. A comunicação hoje pode fluir da melhor maneira possível, com o tom de voz certo e a postura correta. Quanto melhor for a harmonia entre as pessoas da equipe, mais alta será a inteligência emocional e, é aqui que entra o poder do líder para com sua equipe. Pessoas negativas contaminam a equipe, mas pessoas positivas também podem contaminar positivamente a empresa.

Em entrevista realizada a participante refere que:

Trabalho no sentido de ter uma mentalidade aberta, não sou centralizador de tarefas e nem de informações. Mantenho a integridade perante minha equipe, fazendo com que minhas palavras sejam sempre

coerentes com minhas atitudes. Me comunico abertamente com meus funcionários, com todo respeito, tentando fazer sempre a coisa certa.

Conseguimos perceber que a comunicação e a motivação precisam trabalhar juntas.

O que a autora quer ressaltar sobre esta categoria é que a motivação em uma empresa bem-sucedida é o ponto básico para instigar os empregados de uma organização. Colaboradores motivados brilham, chamam atenção e estão sempre em busca de melhorias e superar desafios.

7.4 RESULTADOS, FOCO E METAS

Foi possível verificar segundo Chiavenato (2012) que as organizações tem tido um papel fundamental na sociedade, as empresas passam por diversos impactos causados pelas reestruturações governamentais que imputam mudanças que fazem com que os gestores precisam estar focados em atingir suas metas e os resultados estabelecidos.

Em entrevista realizada a participante refere que:

O fator determinante na tomada de decisão é a maneira como você encara as dificuldades e os fatos. Tento manter uma posição de determinação sempre, auto-controle me ajuda muito também.

Poucos líderes alcançam o sucesso, os que conseguem são aqueles que batalham para isso, se esforçam e mostram desempenho, se comprometem e não apenas se envolvem com as situações. Estou fazendo o que amo e amo o que faço, isso já basta para acreditar que liderando uma boa equipe conseguimos sim atingir os resultados e metas da empresa.

Podemos observar que o administrador moderno precisa ser criativo e estar atento às mudanças criando um ambiente de motivação para as melhorias dos processos. Quando o gestor consegue estabelecer este gerenciamento ele consegue transitar melhor se houver caos. Por isso, a liderança tem se tornado um fator crítico para o administrador moderno, pois ele precisa construir uma organização baseada em pontos fortes.

Por outro lado foi evidenciado que para se obter sucesso é preciso preparo e planejamento. Meta tem tudo a ver com potencializar o ser humano. Diante disso é

possível identificar na linha da psicologia positiva é o líder criando líderes, pessoas com caráter, ética e valores. O segredo é focar no resultado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em condições organizações propícias, os líderes são aqueles que têm o papel de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores da gestão empresarial, possuem condições de fazer a gestão e atuar junto a sua equipe. Cabe ao líder eficaz administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional.

A proposta deste artigo foi estudar o posicionamento teórico de alguns autores sobre a importância da liderança e com base nas pesquisas realizadas identificar como um líder pode contribuir e melhorar os resultados da empresa, seja trabalhando a cultura organizacional de sua equipe ou até mesmo com metas e resultados.

Como último destaque, é importante ressaltar que é preciso compreender a importância de se contar com líderes realmente eficazes para que as organizações possam atingir seus resultados de forma eficaz. Desta forma, surge aqui uma temática a ser pesquisada e aprofundada em outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA 2013. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 10 de nov. 2013.

BULLARA, Cesar Furtado de Carvalho. **Evolução do conceito de liderança**. Disponível em <<http://www.ise.org.br/informe/artigos/cesarbullara2.htm>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora: CAMPUS; Ano de Edição: 2012.

DUBRIN, ANDREW J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Editora: PIONEIRA: 2003.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil**. Ano I – 2008. Disponível em:
<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>> Acesso em: 05 de nov. 2013.

FIORELLI, JOSÉ OSMIR, **Psicologia para Administradores – Integrando Teoria e Prática**. Editora: ATLAS; Ano de Edição: 2003;

GUARNIERI, Patrícia; HATAKEYAMA, Kazuo; RESENDE, Luis Mauricio. **Estudo de caso de um condomínio industrial na indústria automobilística: Caso GM Gravataí**. Revista Produção on line. 2009. Disponível em:
<<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/2009%20-%20PERIODICO/8.pdf>>
Acesso em: 10 de nov. 2013.

MAXWELL, JOHN C, **o Livro de Ouro da Liderança**. 2011.

MEDEIROS, Emmanuela Suzy. **A gestão de pessoas como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos talentos organizacionais**. Maio/2011, Sato Consultoria. Disponível em:
<http://www.sato.adm.br/artigos/a_gestao_de_pessoas_como_ferramenta.htm>
Acesso em: 12 de nov. 2013.

MORAES, R. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. Ciência & Educação: Bauru, SP, v. 9, n. 2, p. 191-210, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Editora: ATLAS; Ano de Edição: 2012;