

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**MARCIO SERAFIM**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DE EQUIPES NA PRODUTIVIDADE**

**CURITIBA  
2015**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

MARCIO SERAFIM

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DE EQUIPES NA PRODUTIVIDADE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de MBA de Gestão Estratégica de Empresas 3/13, do ISAE – Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Tomas Drunkenmolle

**CURITIBA  
2015**

## **Resumo**

Responsável por indicar a direção certa para que as metas sejam alcançadas, o líder é a figura capaz de motivar e apoiar a equipe rumo ao sucesso. A liderança competente e entusiasmada no dia a dia faz diferença no crescimento de uma empresa e na pro-atividade dos seus colaboradores, assim como em seus resultados, os quais estão diretamente relacionados com a produtividade.

Este TCC visa relacionar a influência da liderança na produtividade através de teses, literaturas e pesquisas direcionadas.

A análise do resultado desta pesquisa permitirá mensurar o grau de influência da liderança na produtividade de um ambiente organizacional.

### **Palavras chaves:**

Liderança, equipe, time, fator humano, produtividade.

## **Abstract**

Responsible for driving teams to reach the goals, the leader is the figure able to motivate and support the players to follow a successful and triumphant direction. A competent and motivated leadership makes the difference at the company growth and the commitment of its team, as well as at its results, which are directly related to the productivity of an organization.

This final Project intends to correlate leadership influence on productivity through articles and literature research. This analysis of this paper will allow the measurement of the influence level of leadership on the productivity in an organizational environment.

## **Key words:**

Lead, team, human factor, productivity.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – PRODUTIVIDADE E QUALIDADE NA MELHORIA CONTÍNUA DO PROCESSO.....</b>	<b>5</b>
<b>FIGURA 2 – COMPORTAMENTO DAS LIDERANÇAS FRENTE AOS DESAFIOS E APOIO AOS LIDERADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 3 – COMPONENTE DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA, ONDE MOSTRAM ESQUEMATICAMENTE ESTAS VÁRIAS FORMAS DE REMUNERAÇÃO DO PROCESSO.....</b>	<b>15</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – IDADE DOS ENTREVISTADOS .....	33
GRÁFICO 2 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	34
GRÁFICO 3 – SEXO DOS ENTREVISTADOS .....	34
GRÁFICO 4 – PERCEPÇÃO DE PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE TRABALHO .....	35
GRÁFICO 5 – IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE .....	36
GRÁFICO 6 – GERENCIAMENTO DE ATIVIDADES PELO GESTOR.....	37
GRÁFICO 7 – DEFINIÇÃO DE PAPÉIS PELO LÍDER .....	38
GRÁFICO 8 – INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO DO GESTOR NA PRODUTIVIDADE.....	39
GRÁFICO 9 – FEEDBACKS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	40
GRÁFICO 10 – SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 PRODUTIVIDADE</b>	
2.1 Conceito de Produtividade.....	3
2.2 Técnicas de Medição.....	3
<b>3 LIDERANÇA</b>	
3.1 Liderança moderna .....	6
3.2 Competências do gestor-líder.....	7
3.3 Estratégia e gestão recursos humanos.....	9
3.4 Seleção e retenção de talentos.....	10
<b>4 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DA EQUIPE</b>	
4.1 Fatores determinantes da motivação.....	13
4.2 A influência da liderança na motivação da equipe.....	14
4.3 A influência dos estilos de liderança.....	17
4.4 Gestão de competências.....	21
4.5 Sistemas de reconhecimento e recompensa.....	22
4.6 Definição de papéis, processos e treinamento.....	25
4.7 Comunicação eficiente.....	26
<b>5 PESQUISA DE CAMPO</b>	
5.1 Objetivos da pesquisa.....	28
5.2 Metodologia.....	29
5.3 Plano de coleta de dados.....	29

5.4 Análise dos dados.....	32
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Os principais fatores que influenciam a produtividade no trabalho dizem respeito ao comprometimento permanente das pessoas com os objetivos das organizações.

Para obtenção deste comprometimento os funcionários necessitam estar mais motivados a fazer atividades específicas e assim atingirem as metas organizacionais. Eles precisam conhecer os detalhes destes objetivos a serem alcançados. Por isto, a liderança deve ser capaz de comunicar assertivamente e permitir que suas equipes tenham tempo para processar e compreender as tarefas que irão realizar.

Neste processo os líderes necessitam engajar os colaboradores em suas respectivas atividades, com o desenvolvimento de um relacionamento estreito, a definição de sistemas de comunicação eficientes, esclarecimento de diretrizes a serem seguidas, promoção do comprometimento e criação de oportunidades para aprendizado e crescimento.

Neste contexto, o estilo de liderança pode ser definido como um processo utilizado para gerenciar as pessoas para alcançar objetivos específicos. Isto inclui a definição clara de visão para seus funcionários, comunicar esta visão que eles possam ultrapassar obstáculos e conflitos que venham a surgir no caminho.

As pessoas podem ficar desmotivadas se sentirem que todos os seus passos são monitorados e que os líderes dizem a eles como fazer até mesmo as tarefas mais simples. Em contra partida, a completa falta de direcionamento por parte dos gestores, irá acarretar em frustração.

O balanceamento entre estes dois extremos faz com que os funcionários sintam que tenham o correto direcionamento para realizar suas atividades, mas são encorajados a tirar suas próprias conclusões para determinar a melhor forma para realizar suas atividades.

Esse processo tem impacto direto na produtividade da empresa, que é um quesito essencial para criação de estratégias de competitividade.

O objetivo deste trabalho é analisar a influência da liderança na produtividade do time, através de artigos, literaturas e pesquisas direcionadas. Este trabalho busca

coletar dados para analisar e determinar o grau de impacto da liderança na produtividade das organizações.

O que se propõe aqui é identificar estilos de liderança para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, na busca por índices de produtividade compatíveis com a expectativa do mercado, proporcionando desempenho empresarial e satisfação dos consumidores.

## 2 PRODUTIVIDADE

### 2.1 Conceito de Produtividade

Os conceitos de produtividade e eficiência estão intimamente associados (apesar do significado distinto para cada um deles), além de proporcionarem uma gama bastante elevada de definições, as quais podem, muitas vezes, se mostrarem antagônicas, pois um ecologista poderia encarar a poluição como improdutiva e o seu controle produtivo, pensamento contrário ao do industrial que deseja produzir. A diversidade de interpretações para eficiência e produtividade é, na realidade, o reflexo entre os diversos atores sociais que convivem na sociedade na qual qualquer organização está inserida. Neste trabalho, o foco estará concentrado na produtividade do trabalho em função da abordagem da liderança como instrumento de incremento da produtividade.

Produtividade pode ser interpretada com a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários.

Produtividade não é somente maior quantidade. É preciso avaliar a qualidade do serviço.

### 2.2 Técnicas de Medição

Para Martins e Laugeni (2001), a determinação de um índice de produtividade deve considerar um dos recursos envolvidos (a produtividade parcial), um conjunto de fatores (alguns dos fatores utilizados pela organização) ou todos os fatores envolvidos (a produtividade total dos fatores). Para Costa (1983), um engenheiro com forte formação taylorista olharia para a produtividade como sendo a relação da quantidade produzida em função do tempo para se produzir. Os economistas neoclássicos abordariam a produtividade como a relação entre a quantidade produzida e a quantidade de um dos fatores de produção utilizados. Um

administrador abordaria a produtividade como uma relação entre o lucro bruto e o investimento total. Para Maximiano (2000), produtividade é o critério mais simples para se avaliar a eficiência de um sistema. A produtividade de um sistema é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Todo sistema tem um índice de produtividade, que se verifica com a contagem da quantidade produzida por unidade de recursos. A ideia básica de produtividade tem diversas variações:

- Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados;
- Entre dois sistemas que produzem a mesma quantidade de resultados, é mais produtivo aquele que o fizer com a menor quantidade de recursos;
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados;
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos produz resultados cada vez maiores;

Produtividade é uma das traduções mais conhecidas da ideia de eficiência e muitas vezes as duas palavras são usadas como sinônimos. No entanto, avaliar a eficiência de um sistema por meio da medição de sua produtividade é um critério simplificado, porque não leva em conta a qualidade dos itens / serviços produzidos.

A abordagem humanística de Elton Mayo (1933, *apud* MAXIMIANO, 2010), da teoria das relações humanas, inclui a influência de fatores psicológicos e sociais sobre a produtividade também, onde o desempenho do trabalhador está relacionado à gerência e ao grupo de trabalho.

A racionalidade dos processos produtivos aumenta a produtividade, e tal racionalidade é conquistada com certificados pela norma da série NBR ISO 9000 e, conseqüentemente, por altos investimentos em novas tecnologias e nas pessoas, conforme ilustrado na Figura 1. As contribuições da certificação mostram que os maiores benefícios obtidos pelas empresas certificadas pela NBR ISO 9000 são: o incremento do nível de organização e controle internos e o aumento da satisfação dos clientes e funcionários, tornando as empresas mais competitivas e integradas mundialmente. Tomando como exemplo o caso brasileiro, no ano de 1990 havia treze empresas certificadas com a ISO 9000, passando a ter mais de duas mil em 1998, atrelado com um aumento de 37% da produtividade.

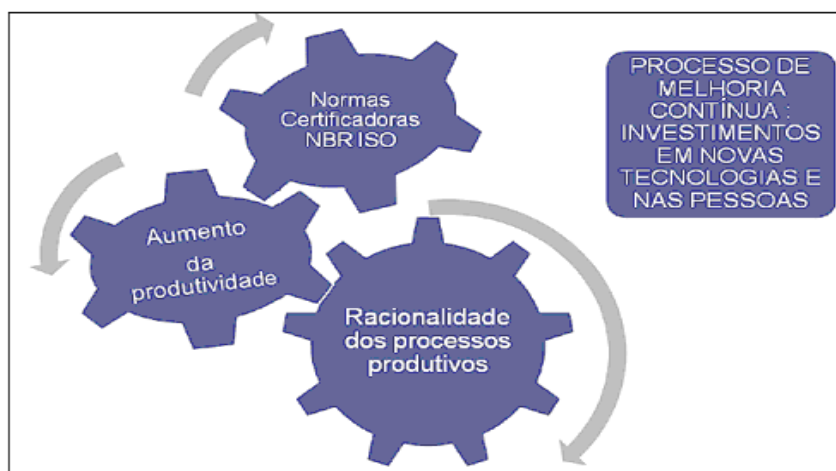


FIGURA 1 – Produtividade e qualidade na melhoria contínua do processo

FONTE:

Somente a conjunção das ações de qualidade e produtividade, atrelado às novas tecnologias e às pessoas, podem fazer com que os produtos ganhem força e ampliem sua participação no mercado. Portanto, é necessário investir tanto no aspecto tecnológico, por exemplo, em sistemas de informação (ERP e SAP), quanto no desenvolvimento do capital humano para o aumento da competitividade da empresa. Porém ocorre uma assimetria entre estes investimentos. Esse aspecto ocorre porque ainda é comum, empresários relacionarem a produtividade com os indicadores técnico-econômicos dos processos de produção e não vincular com indicadores relacionados às relações de trabalho, às condições de vida dos seus trabalhadores, como educação, saúde, habitação e às condições do meio ambiente.

### 3 LIDERANÇA

#### 3.1 Liderança Moderna

A última década assistiu a uma explosão do interesse pelo fenômeno da liderança e o desenvolvimento de equipes eficazes. Um dos vários enfoques, por exemplo, foi identificar o que diferencia indivíduos carismáticos dos líderes mais simples, que supervisionam a maioria das organizações.

Há muito tempo os meios de comunicação veiculam que os líderes compartilham características comuns. Identificam pessoas como Gandhi, Mandela, Bill Gates, Jack Welch, Chico Mendes, Steve Job, Bernardinho e outros como líderes e os descrevem como: carismáticos, entusiásticos e corajosos.

A procura de atributos pessoais, sociais, físicos e intelectuais que definam os líderes e os diferenciariam dos não líderes tem sido uma tônica entre os pesquisadores e lideranças por mais de meio século.

Por muitos anos os papéis de gestor e líder foram identificados como sinônimos, mas com o passar das décadas esta concepção foi mudando e, hoje temos a certeza que são bem diferentes. Instalou-se a partir de um período nas últimas décadas do século XX o paradigma de que as duas concepções seriam antagônicas apresentando características bastante distintas.

Estas distinções com o passar do tempo passam por modificações. A gestão eficaz, assim como a liderança eficiente é exigida igualmente no moderno ambiente organizacional. Os gestores devem ser líderes, mas os líderes também devem ser bons gestores. Isto porque os colaboradores precisam ser inspirados e influenciados, mas também necessitam de assistência no desenvolvimento e manutenção de um local de trabalho que funcione eficientemente.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica. Conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Assim, as organizações têm de ousar e apontar para direções inéditas, tornando-se necessária

uma intervenção na esfera do conhecimento, proporcionando concomitantemente aos profissionais e gestores o entendimento e o desenvolvimento global e sistêmico.

As organizações evidenciam-se como organismos vivos (humanos) que exigem mudanças em suas estruturas e sistemas. A área de gestão de pessoas assume a tarefa de gerir conflitos e dilemas, além de buscar soluções que minimizem as contradições presentes neste período de transição de modelos institucionais.

Também é imprescindível a busca constante da manutenção de sua empregabilidade, sob a pena do seu organismo vivo se tornar sucata e não garantir o seu diferencial competitivo.

Acreditarmos que as pessoas são essenciais ao sucesso das organizações contemporâneas e que a ação dos gestores na implantação de mudanças organizacionais é de fundamental importância. Poderemos identificar duas alterações no perfil desses profissionais: a apresentação de resultados e gestores cada vez mais estratégicos. Com essa perspectiva de participação estratégica, os gestores de pessoas influenciam a qualidade das decisões e o sucesso socioeconômico das organizações.

Frente à nova economia mundial as organizações precisam de constante processo de inovação. “Cedo ou tarde, as formas conhecidas de competitividade como custo, tecnologia, distribuição, produção, marketing e outras – serão copiadas”. Ou seja, as empresas que quiserem se manter competitivas precisarão ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado e contar com um elenco de líderes-gestores e o comprometimento dos colaboradores.

### 3.2 Competências do gestor líder

Integridade e coerência. Revela a capacidade que o profissional tem de se relacionar. Faz com que as outras pessoas se comprometam e cooperem com ele. Para isso é preciso confiança dentro de uma organização, bem como potencializar alguns pontos do profissional: analisar as situações em que houve uma falta de comprometimento com alguma tarefa; informar aos outros quando não irá poder cumprir com uma tarefa, para não perder sua credibilidade; aplicar os feedbacks em

suas ações; reconhecer seus erros perante os demais; fazer um planejamento, como um fluxograma, dos compromissos adquiridos que devem ser cumpridos.

Abertura: permitir aos liderados assumir responsabilidades, participar e tomar decisões.

Atenção: ouvir ativamente, prestar atenção as sugestões propostas pelos liderados, reconhecer o valor das pessoas, mostrar satisfação com seus esforços.

Coaching: preparar continuamente indivíduos do time para desenvolverem suas tarefas com mais eficácia.

Humildade: usar autocrítica, mostrar capacidade de aprender e reconhecer equívocos.

Humor: ser descontraído, alegre e otimista.

Integração: integrar-se a equipe, utilizar de empatia, compartilhar conhecimentos.

Mentoring: inspirar, educar e orientar as pessoas, para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais.

Visão sistêmica: conhecer a si e os outros, a organização e o cenário envolvido.

Flexibilidade: é a atitude para lidar com os imprevistos e contornar os momentos de crise.

Autoconfiança e autoconhecimento: essas habilidades são importantes para assumir riscos e ter segurança, são ótimas para o espírito empresarial, visando ser um líder e empreendedor.

Intuição: Deixar guiar-se pela sua intuição pode ajudar a livrar-se de um problema rapidamente, quando há escassez de tempo, e ajuda a melhorar sua capacidade de criação.

Capacidade crítica: habilidade para analisar criticamente toda tarefa que lhe é delegada. Como se todo projeto ou trabalho seja feito com todos os prós e contras.

Iniciativa: serve para tornar as ideias boas em prática. É agir com velocidade e inovação. Para potencializar essa habilidade é importante oferecer ajuda para resolver situações difíceis e imprevisíveis; se tem tendência a evitar os riscos, passe a considerar os erros cometidos no passado como novas oportunidades para aprender.



Visão do cliente: investir tempo sobre as necessidades das outras pessoas. Para potencializar essa habilidade é importante controlar suas emoções e tenha flexibilidade para relacionar-se com os diversos tipos de pessoas;

Capacidade de liderança: é a capacidade natural dos outros seguirem você. Para potencializar essa habilidade, dedique uma parte do seu tempo para escutar os demais da equipe, conhecer os problemas pelos quais estão passando e deixar claro que eles podem confiar em você para alcançarem suas metas.

Trabalho em equipe: se sentir bem em estar colaborando com todas as pessoas, em que elas também lhe digam o que deve fazer; escutar e respeitar as opiniões alheias diversas das suas; preferir trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum a trabalhar sozinho para almejar por metas individuais.

### 3.3 Estratégia e recursos humanos.

Por trás de marcas famosas e empresas bem sucedidas normalmente está um sistema de gestão eficiente. Os bons resultados não se dão apenas em virtude de altos investimentos, mas sim, do trabalho de pessoas comprometidas com o resultado do que fazem. Sem uma execução correta, a estratégia jamais produzirá os efeitos desejados. Enfim, “a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si” (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001, p. 24).

Os responsáveis pelas estratégias precisam dar-se conta que na atual conjuntura econômica produtiva é preciso ter, além de uma linha de produção com equipamentos modernos, e capazes de produzir de acordo com a demanda de mercado, empregados qualificados, proativos e comprometidos com o crescimento da organização, e isso se consegue com o apoio da área de recursos humanos. As organizações que conseguirem qualificar os seus trabalhadores de modo que eles respondam com agilidade, rapidez e competências às mudanças de mercado e assim possuirão uma vantagem competitiva bastante importante.

Já as suas lideranças devem ampliar suas habilidades de gestão de pessoas em alguns processos de Rh a que estão atrelados, como por exemplo, seleção, coach, retenção de talentos, feedback tanto para alinhamento de processos como

para direcionamento de desempenho, motivação, sinergia e trabalho em equipe de alta performance.

Para tanto é necessário que estrategicamente as organizações invistam no desenvolvimento de suas lideranças e suas competências em essenciais. Assim como em projetos que garantam a parceria do RH com as áreas e suas lideranças.

### 3.4 Seleção e retenção de talentos

Á área de gestão de pessoas tem cada vez mais desafios e a necessidade de incorporar a dimensão estratégica para gerir os colaboradores. Em vez de se reduzir a um departamento, a gestão de pessoas deve ser considerada uma prática que requer atenção plena em todos os setores da organização. Este é um processo onde se encontra os profissionais especializados em práticas de gestão de pessoas, alimentando o sistema organizacional com ferramentas, estratégias e aconselhamentos. De outro lado necessita-se de pessoas envolvidas no dia a dia, nas atividades de supervisão e coordenação de atividades operacionais.

Este processo também tem como incumbência encontrar as pessoas certas no lugar correto, visando buscar os profissionais com as competências técnicas e comportamentais adequadas para as posições que a organização demanda.

Neste contexto a entrevista por competências é um processo que é desenhado para obter e esclarecer “evidências” da presença / ausência no candidato das competências necessárias para a função.

A estrutura da entrevista por competências é vital para que se possa minimizar a inevitável subjetividade e os preconceitos que interferem em muitas avaliações de candidatos na maioria dos processos seletivos.

O mapeamento das competências do candidato deve indicar se as características pessoais e seu processo de atuação estão de acordo com o perfil de competências estabelecido para a função.

A organização do roteiro da entrevista visa a permitir a identificação de “eventos” (de sucesso ou frustrantes). Para cada evento podem-se fazer tantas perguntas quantas forem necessárias para identificar diferenças entre “discurso e ação”.

Os profissionais estão enxergando o mundo corporativo para além das cifras. Um bom salário fixo não é mais suficiente. Ele precisa vir acompanhado de atributos que os olhos não são capazes de enxergar, mas que os corações conseguem sentir.

Bom clima organizacional, possibilidade de crescimento e fomento ao desenvolvimento de carreira são alguns fatores intangíveis por que clamam os profissionais de hoje, imersos na era do conhecimento.

Pesquisa realizada na América Latina pela Hewitt Associates, especializada em terceirização de recursos humanos e serviços de consultoria, perguntou a diretores de diversas companhias o que teria mais impacto sobre sua capacidade de ter sucesso daqui a três anos. 46% dos respondentes citaram questões relacionadas ao fator humano (liderança, motivação, clima organizacional), 23% priorizaram as condições econômicas e 20% mencionaram o aporte tecnológico da empregadora.

Nesse contexto, as organizações, obrigadas a enxugar verbas e equipes, mexem-se como podem. Seja por incentivos financeiros diferenciados, seja por meio de programas que contemplem o bem-estar dos colaboradores, elas se adaptam para motivar e reter seus talentos num momento em que a fidelidade dos empregados já não é, assim, tão forte. “O perfil do profissional mudou e outros pontos – que não financeiro, além de uma remuneração diferenciada -- são de extrema importância para pessoas talentosas”, diz Thiago Zanon, diretor da Hewitt. “O custo para montar uma grade de benefícios existe e cabe à empresa, em geral, e aos RHs, em particular, saber usá-lo”, completa.

Uma das formas de saber usar a verba disponível, explica o diretor, é por meio da chamada “Recompensa Total”, programas que abrangem tudo o que um funcionário obtém como resultado de trabalhar para a empresa, incluindo os aspectos do ambiente de trabalho, bem como os elementos de remuneração. “Esse conceito foca no que o colaborador julga importante de forma a conceder a ele uma experiência agradável”, diz Zanon. Na realidade, essa prática abrange tanto os tais atributos intangíveis quanto os financeiros. E este último, de maneira mais desenvolvida, por meio da flexibilização da remuneração.

Salário fixo é coisa do passado. Embora o levantamento da Hewitt não contemple a mensuração dos resultados dos trabalhos das empresas em relação a aspectos humanos, Zanon é categórico ao afirmar que as empregadoras brasileiras

e latino-americanas estão cada vez mais atentas ao fato de que o profissional é um ser humano e possui anseios, angústias e desejos que precisam ser considerados. No entanto, é outro ponto que dá às companhias latino-americanas um senso de identidade: a grande ênfase na remuneração variável dada a dificuldade de reter e motivar pessoas. Como afirma Zanon, essa realidade, já há muito sentida e discutida nos EUA e na Europa, apenas agora começa a ganhar contornos mais fortes na parte de baixo do continente latino-americano.

## 4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

### 4.1 Fatores Determinantes da Motivação

A motivação é uma força interior que impulsiona a pessoa na direção de um objetivo. É intrínseca, logo, depende de estímulos que a despertem. O fato de ser um processo interno e pessoal explica porque um determinado estímulo funciona para algumas pessoas e para outras não.

Motivação é um tema que sempre suscitou muita atenção, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades. Muitas são, também, as restrições às várias pesquisas e teorias que derivaram desse assunto. No que tange à motivação da equipe, é papel fundamental do líder manter a equipe motivada, identificando e oferecendo os estímulos que potencializem a motivação dos seus integrantes. É também papel do líder de equipes manejar e reduzir os conflitos emocionais e outros fenômenos estressores, que possam causar a desmotivação.

Observe-se que desempenhos de alto nível se tornam cada vez mais cruciais, dada à celeridade com que as transformações ocorrem. Entretanto, o investimento em máquinas, equipamentos e sistemas que chegam a milhões de dólares, o qual pode ser parcial ou totalmente perdido, se as pessoas não estiverem suficientemente motivadas para se engajarem nas mudanças.

Uma das maneiras mais eficazes de manter a equipe motivada, segundo especialistas, é uma boa conversa. Ricardo Fera, psicanalista e professor concorda com a estratégia. “A única forma de resolver e evitar problemas é incentivando uma comunicação aberta”, diz.

O termo *empowerment* tem sido fortemente utilizado por estudiosos e gestores. Trata-se de uma expressão de língua inglesa que é apresentada no *Cambridge dictionary* designando uma situação de “doação de poder ou de autoridade ou, ainda, de liberdade, para realizar algo”.

O *empowerment* faz com que o poder, antes situado apenas nos níveis mais altos da hierarquia, isto é, no topo da pirâmide organizacional, seja concedido a todos que trabalham, na visão de Schermerhorn. Assim, o *empowerment* é

facilmente percebido como uma fonte propulsora da motivação e da criatividade na equipe, principalmente naquelas denominadas auto gerenciáveis. Compartilham dessa ideia Scott e Jaffe, para quem criar um ambiente de *empowerment* e fazer com que a organização evolua da pirâmide para o círculo. Na visão dos autores, a organização tradicional é a pirâmide, enquanto a nova organização, com *empowerment*, pode ser considerada mais como um círculo ou uma rede, onde o cliente está posicionado no centro e para quem são dirigidos os esforços e atenções.

Esta ferramenta de modelo de gestão se fundamenta na potencialização de pessoas e equipes, conferindo ou aumentando seu poder, através da concessão de autonomia, desenvolvimento de competências, posicionamento hierárquico, poder econômico, dentre outros, de forma que as pessoas se envolvam e se sintam aptas a assumir a responsabilidade ou até mesmo a propriedade do negócio, com foco na busca dos melhores resultados.

Criar um ambiente de motivação é questionar a hierarquia tradicional, bem assim construir, e priorizar equipes. Implica abrir mão de parcela significativa de autoridade e controle, praticando a liderança participativa, que permite às pessoas fazerem uso da iniciativa, das suas habilidades pessoais e interpessoais, e chegarem a resultados.

#### 4.2 A influência da liderança na motivação da equipe

Os líderes e suas equipes são responsáveis pelo crescimento de uma organização, bem como, também, é de responsabilidade de quem os promove observar as competências essenciais para desempenhar a função de líder de equipe. Conforme salienta Useem (2002), o excesso de confiança no apoio concedido pelo Conselho diretivo, impactará a segurança em si mesmo e tornará seu relacionamento mais crítico.

Um dos grandes obstáculos a ser vencido é saber separar a teoria da prática, e quando se falar de liderança e motivação, precisa-se atentar às necessidades das pessoas envolvidas.

Sob a ótica de Cohen (2003, p. 54):

Nem sempre os subordinados sabem trabalhar bem, nem sempre trabalham tão arduamente quando necessário e não estão automaticamente atentos ao sucesso da unidade ou organização. O fato é que há uma interdependência entre líderes e muitas outras pessoas, especialmente seus seguidores. Eles afetam e são, por sua vez, afetados por aqueles com quem precisam trabalhar. O elemento fundamental é a influência que o líder exerce sobre os outros e a influência que eles recebem de volta. Por essa razão, podemos pensar na liderança como um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de forma específica. Influência é qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra pessoa (COHEN, 2003, p. 254).

De acordo com Furucho (2005), ser líder não é apenas delegar funções; é estar à frente da equipe, mantendo-os unidos, motivados, ensinando e mostrando o caminho aonde se quer chegar.

Vale a pena pontuar que os treinamentos por si só não são suficientes para influenciar as pessoas a produzirem como equipe. Não basta ministrar palestras, pois dias depois os conflitos entre líderes e subordinados aparecerão novamente. O ideal é buscar pessoas com características de liderança para desempenhar tal função. De acordo com Furucho (2005), para formar excelentes profissionais e adaptá-los, é preciso investir na inteligência prática, quando a organização deve contar com recursos de desenvolvimento da capacidade intelectual e comportamental de cada funcionário, cabendo à liderança este papel.

Alguns autores afirmam que a liderança não pode ser ensinada. Adair (2000), afirma que ninguém pode ensinar liderança. Aprende-se fundamentalmente com o exercício da função. Porém, a experiência ou a prática devem ser iluminadas por princípios ou ideais, o que pressiona as organizações na busca por ajuda de especialistas no tema.

Dentro das organizações, há a necessidade em manter os seus líderes e subordinados trabalhando com espírito de equipe, sendo que as práticas adotadas para determinados grupos muitas vezes não surtem o efeito esperado, por que nem todos são iguais. Kondo (1994), afirma que é inviável buscar padronização, por que não existe *know-how* técnico suficiente que possa ser usado na resolução desse problema.

Os liderados buscam encontrar no líder, o apoio para desenvolverem suas tarefas, e isso faz com que os liderados passem a confiar mais no líder e obtenham

um desempenho maior dentro da organização. Como salienta Guns (1998), dependendo das necessidades individuais dos funcionários ou das situações específicas, os líderes são capazes de oferecer não apenas desafios, mas a maneira e o apoio para enfrentá-los e superá-los.

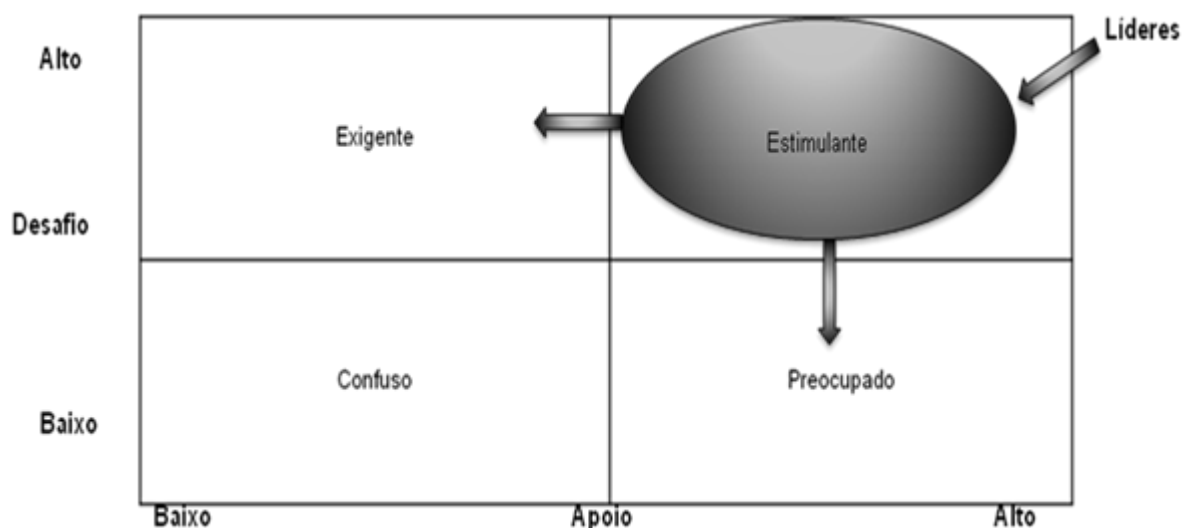


FIGURA 2 – Comportamento das lideranças frente aos desafios e apoio aos liderados

FONTE: Guns (1998).

Guns (1998) demonstra na figura acima como as lideranças se comportam frente a associação de desafio e apoio junto a seus liderados.

Cohen (2003) define a liderança como influência e como ações que conduzem um grupo a seus objetivos, e processos pelos quais as pessoas são influenciadas são a submissão, a identificação e a internalização. Conforme explicitado por Cohen, as pessoas que se identificam com o líder se dedicam mais pela causa.

Para Hunter (2006), a legítima liderança deve ser baseada na autoridade e não através de laços de parentesco ou amizade, pois o poder deteriora os relacionamentos.

Cabe ao líder proporcionar um local de trabalho agregador, ao estar habitualmente atento às questões presentes no dia a dia das equipes, através de proximidade, estímulo a boas práticas e orientações, sejam demandadas ou previstas pela organização.



Para Useem (2002, p. 150):

Dar atenção às expectativas dos conselheiros é tão importante quanto atender aos anseios dos investidores, e os conselheiros esperam que você desenvolverá uma equipe diretiva talentosa a fim de assegurar não somente os resultados a curto prazo, mas também o sucesso a longo prazo. Os investidores não se atêm ao modo como você obtém seus resultados, mas seus conselheiros se preocupam quanto a reação de seus subordinados, mesmo quando os resultados são bons. Manter o Conselho ao seu lado também exige que você mantenha os empregados a seu lado (USEEM, 2002, p. 150).

Furucho (2005), valoriza a liberdade para agir, estimulando a iniciativa associada a agilidade, proporcionando ambiente rico em soluções alimentado pela confiança nos colaboradores.

Ao explorar as virtudes dos colaboradores, o líder nutre e valoriza seus comandados, dinamizando o ambiente de trabalho e o tornando eficaz frente aos objetivos almejados pela organização.

Conforme Hunter (2006), a palavra liderança é definida pela capacidade de influenciar os outros a deixarem suas marcas na equipe, através de carisma e credibilidade. De acordo com Cohen (2003), os líderes mais bem sucedidos são aqueles cuja influência se alicerça na credibilidade, e seus seguidores estão convencidos da lógica das ideias e das demandas, internalizando-as.

#### 4.3 A influência dos estilos de liderança na produtividade.

Não importa se o gestor é o CEO de uma grande empresa ou gerente de um pequeno time de colaboradores, provavelmente ele usa ou usará um ou mais estilos de liderança.

Há vários tipos de liderança aplicados pelos líderes ao redor do mundo. Dos líderes políticos até as salas de reuniões, todo líder tem certos traços de executivos e estilos de liderança.

Psicólogos e líderes de negócios têm estreitado e categorizado os dez estilos de liderança mais comuns. Abaixo serão apresentados estes estilos para melhor

entendimento e ajudar a definir qual é o mais adequado dependendo do perfil do líder.

1. Líder autocrático: a liderança autocrática é uma das formas mais extremas de liderança, a qual os líderes têm total poder e controle sobre seus subordinados. Neste estilo, os funcionários quase não tem voz em expressar suas opiniões e que suas vozes sejam ouvidas. Embora este tipo de liderança não seja comumente utilizado no ocidente, esta ainda prevalece em muitos países ao redor do mundo. Se utilizada corretamente, funcionará melhor em posições menos qualificadas que necessita somente de um supervisor para explicar o que precisa ser feito e supervisionar os funcionários.
2. Liderança burocrática: líderes burocráticos são focados em seguir regras e regulamentos. Eles asseguram que seguem as regras assim como sua equipe. Este tipo de liderança é usado por trabalhadores em ambientes de riscos, que estão relacionados com itens de segurança, que incluem trabalho com máquinas pesadas, produtos químicos tóxicos, segurança da qualidade e grandes movimentações financeiras. Este não é o melhor *approach* para desenvolver um novo produto ou redefinir uma nova marca, onde é necessária criatividade.
3. Liderança carismática: os líderes carismáticos são as forças motoras por de trás de seus times. Eles geram entusiasmo no time, inspirados os funcionários e ajudando eles a ficar motivados no trabalho. O único risco com este tipo de comportamento é ter muita motivação sem uma ação definida. Líderes carismáticos podem sucumbir em excesso de confiança em vez de habilidade de análises realistas do time para levar um projeto à realização. Porém quanto mais o líder mantém uma expectativa realista, mais seu time estará inspirado para alcançar níveis jamais imaginados.
4. Liderança democrática: mesmo um líder democrático se reserva ao direito de tomar a decisão final, ele deve convidar as opiniões dos membros dos times, envolvendo os em decisões chaves que precisam ser tomadas. Isto aumenta a satisfação no trabalho como, pois os funcionários se sentem parte do processo de tomada de decisão e também ajuda a desenvolver habilidades de comunicação e relacionamentos interpessoais. No geral o aumento da motivação dos funcionários, como suas idéias são

valorizadas, o que contribui para reter talentos. Como este processo leva tempo do time e envolve reuniões e discussões, isto deve reduzir a produtividade, mas provavelmente aumentará a qualidade.

5. Liderança liberal: a frase francesa “deixa isto ser” líderes liberais dão aos seus times toda a liberdade que eles precisam para trabalhar de suas formas. Isto pode ser efetivo quando existe um sólido canal de comunicação entre o líder e os membros do time, prazos estão dentro da meta e o projeto está conforme planejado. Este estilo funciona quando os funcionários são bastante experientes e um micro acompanhamento pode atrapalhar o time.
6. Liderança orientada em tarefas: líderes que são altamente orientados por tarefas priorizam somente o trabalho feito. Eles definem planos de ação e monitoram suas equipes para assegurar que tudo está conforme planejado. Este tipo de liderança costuma fixar horário de almoço fixo, implementar controle de horários e demonstrar falta de confiança em seu time. Isto pode levar a uma baixa motivação entre os membros do time e uma falta de satisfação no trabalho. Entretanto estes líderes frequentemente utilizam o tempo de forma eficiente e mantem o focu da equipe para completar uma tarefa crítica dentro do prazo.
7. Liderança orientada em pessoas: esta é o oposto da liderança focada em tarefas, o líder orientado por pessoas é totalmente focado em ajudar o time e funcionários individuais, oferecendo suporte, flexibilidade e satisfazer as necessidades do time. Este estilo foca na construção de times, levando a um relacionamento positivo, aumentando a satisfação geral no trabalho e contribui na retenção de talentos. Líderes competentes sabem que combinar ambos, orientação para tarefas e orientação para pessoas pode levar ao estilo mais efetivo.
8. Liderança servidora: o líder servidor é aquele que não tem título oficial e não é formalmente reconhecido com um líder, mas é um papel assumido por uma pessoa de qualquer nível na organização que lidera o time, simplesmente porque ele é reconhecido pelo time. Este estilo particular é próximo do estilo democrático, onde o time todo é envolvido no processo de tomada de decisões. Este estilo é baseado na obtenção de poder por ideais e valores.

9. Liderança transacional: este estilo de liderança é mais voltada ao estilo de gerenciamento como uma transação entre os líderes e os funcionários, sendo recompensados pelo trabalho realizado. Neste estilo, o líder tem o direito de punir os funcionários e tomar ações se seus trabalhos não nos padrões estabelecidos quando o trabalho foi aceito. Embora este *approach* possa ser efeito em atingir no curto prazo os objetivos, somente este estilo não encoraja os funcionários a tomar a iniciativa, ser criativos no local de trabalho ou gostar do trabalho.
10. Liderança transformacional: o estilo de liderança transformacional é um dos estilos mais populares atualmente e pode ser aplicada em uma grande variedade de oportunidades organizacionais. A liderança transformacional é a que tem integridade, define metas claras, encoraja os passos para uma comunicação clara, visão coerente e realça os bons exemplos. Este estilo de liderança encoraja, motiva e suporta os funcionários, reconhecendo e recompensando os membros do time que fizeram um bom trabalho. A liderança transformacional inspira o time a trabalhar em direção a um objetivo comum. Líderes transformacionais combinam as melhores práticas da maioria dos outros estilos de liderança e são líderes que são confiáveis e podem gerar motivação no time, a fim de incentivá-los a tomar as ações corretas.

Embora as práticas acima sejam aplicadas frequentemente, não existe um só estilo que se aplica a todas as situações. Antes de decidir a maneira correta, é importante reconhecer as habilidades e experiências do líder e do time, assim como os objetivos a serem alcançados. É importante avaliar se as tarefas envolvem rotinas ou se é necessário criatividade. Como é a estrutura da organização, e avaliar com qual estilo o time estaria mais confortável. Provavelmente será necessário combinar vários estilos para obter-se o estilo que melhor funcionará e conseqüentemente trará maior produtividade, satisfação e motivação ao time.

#### 4.4 Gestão de competências

A utilização da gestão de pessoas fundamentada em competências requer que a organização identifique com clareza as deficiências em seu quadro funcional que possam impactar em seus objetivos estratégicos. Para sanar tais deficiências, devem ser aplicadas várias dimensões funcionais de gestão de pessoas como captação e seleção de talentos, remuneração e reconhecimento, a avaliação de desempenho e em especial a treinamento e capacitação.

Nas organizações a palavra competência está relacionada às pessoas, seus conhecimentos, habilidades, atitudes e as tarefas associadas a resultados.

Segundo Fleury e Fleury competência é “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento”.

O desenvolvimento competências é uma condição imprescindível para se atingir os resultados organizacionais estrategicamente planejados.

Segundo Deluiz (1996:19):

A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as dimensões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em situação dada. A competência baseia-se nos resultados.

A competência está associada a desenvolvimento pessoal, que exige do funcionário não só o saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional. As exigências de novas competências conduzem a um novo patamar de comprometimento dos funcionários em seu trabalho. Portanto a competência é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo. Que começa alguma coisa que cria (Zarifian, 2001: 69-70).

No âmbito das competências cognitivas e desenvolvimento de competências profissionais, as empresas em geral, limitam-se a mencionar, selecionar e

desenvolver capacidades técnicas adequadas às atividades profissionais, sem preocupar-se com o saber ser.

Fica evidente que o grande desafio atualmente é descobrir as formas pelas quais as empresas podem se desenvolver, aumentar sua produtividade e se manter competitivas em seu setor.

Segundo Hamel e Prahalad (1995:257) “uma empresa deve ser vista não apenas com um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”.

Neste contexto, segundo Rocha-Pinto, Sandra Regina da et al. (2009) “os líderes necessitam, identificar as capacidades e as competências críticas indispensáveis para se manterem competitivas. Precisam considerar os processos internos seu negócio, a perspectivas dos clientes e os desafios e ameaças do segmento de mercado em que atuam”.

#### 4.5 Sistemas de reconhecimento e remuneração

O reconhecimento tem como objetivo eficaz despertar no funcionário o orgulho por ter sido escolhido e por receber a atenção de seus companheiros de trabalho, dessa forma o alcance dos objetivos da empresa. A aprovação aumenta a auto-estima e a motivação para fazer um trabalho bem feito, componentes essenciais no processo de manutenção de talentos.

Dessa forma, “embora toda recompensa seja uma forma de reconhecimento é preciso que o talento perceba, para que surjam os efeitos esperados” (Mendonça, 2002:169). Sendo assim o valor de um reconhecimento se encontra na mensagem, não no valor da recompensa.

A eficácia de um sistema de reconhecimento se concretiza quando os talentos identificam a correlação de seus esforços com os benefícios que recebem. As organizações alinhadas com as novas formas de reconhecimento e remuneração de seus talentos, buscam desenvolver um conjunto de medidas para reconhecimento, tais como: prêmio em viagem, participação em comissões técnicas, participação em patentes, recompensas financeiras, programas de autopromoção salarial, etc.

Para atingir os resultados toda organização depende da sua força produtiva, que são os seus profissionais, e a remuneração é uma importante ferramenta para o alcance de suas metas, pois é fato que a maioria dos indivíduos buscam melhores cargos motivados pela remuneração salarial. Segundo Maximiano (2006), quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa, gerando maior satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

O grande desafio das empresas é transformar a atual visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão mais ampla onde passa a ser fator estimulador para o surgimento do intra-emprededorismo de modo a fortalecer e aperfeiçoar a organização por meio do processo de melhoria contínua e aumento de competitividade.

A mescla das diversas formas de remuneração tem crescido bastante, pois as empresas têm buscado formas e maneiras criativas de aumentar cada vez mais o vínculo entre as empresas e seus funcionários, onde as formas básicas de remuneração continuam as mesmas e classificadas em oito grupos, a saber:

- Remuneração funcional (PCS): é também conhecida como plano de cargos e salários e é a forma mais tradicional e mais popular de remuneração em uso onde é determinada pela função e constantemente alinhada e ajustada ao mercado de trabalho. As grandes empresas que a utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia; Salário indireto: são os benefícios e outras vantagens concedidas pelas empresas, onde a grande tendência é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando uma alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador;
- Remuneração por habilidades: é mais empregada ao nível operacional e é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, onde desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo, onde as habilidades ou os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração.

Aplica-se preferencialmente a organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais;

- Remuneração por competências: também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, e difere porém, de remuneração por habilidades por ser mais adequada ao nível gerencial. Pode tomar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;
- Planos privados de aposentadoria: esta, contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e empregados, onde o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada. É uma forma complementar de remuneração, onde tem atraído a atenção de empresários e executivos;
- Remuneração variável: é vinculada ao cumprimento de metas preestabelecidas de desempenho individual de equipes e da organização como metas de produção etc. Inclui a participação nos lucros PL (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados ou participação por resultados PR (utilizada com escopo amplo). Pode-se também incluir nessa modalidade a remuneração por competências;
- Participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores. É algumas vezes utilizada como alternativa à participação nos lucros;
- Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da organização.

A remuneração funcional e a remuneração por habilidades ou por competências constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto e o plano privado de aposentadoria completam, com estas, a parte fixa da remuneração, sendo que a remuneração por competências pode ser utilizada



também como forma de remuneração variável. Finalmente, as alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque a formas especiais de reconhecimento.



FIGURA 3 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica, onde mostram esquematicamente essas várias formas de remuneração.

FONTE: Dutra (1999).

#### 4.6 Definição de papéis, adequação de posição e treinamento

O líder precisa definir claramente quem deve realizar cada função para que não haja confusão. A definição do papel de cada membro do time evita que tarefas não sejam realizadas, ou que a uma determinada atividade seja realizada por dois ou mais membros do time, o que pode ser considerado um desperdício. Nas indústrias, a falta desta clara definição implica diretamente na produtividade, por isso é fundamental que as tarefas e as responsabilidades estejam claramente definidas para alcançar efetividade na execução.

Uma vez definido claramente os papéis, é preciso avaliar se os membros do time estão na posição correta. O objetivo é verificar se os talentos naturais dos funcionários estão alinhados com as demandas da posição que ele ocupa. Uma conversa com o colaborador para entender melhor como as competências dele e avaliar seu perfil podem ser usados. Caso haja desconexão entre as competências com a função do colaborador, deve-se avaliar a possibilidade de um *job rotation*, ou transferência para outra área, se for possível também pode-se readequar o escopo do cargo, levando em consideração as aptidões do funcionário. Caso todas as opções tenham se esgotado, a melhor decisão tanto para a empresa, colaborador e processo é o desligamento.

Treinamento e desenvolvimento são essenciais para suprir qualquer possível gap de habilidades que o funcionário possa ter, desde que esteja na posição correta. Gaps podem ser técnicos, habilidades comportamentais, comunicação interpessoal ou capacidade de influenciar os outros. Desenvolvimento e treinamento são ferramentas para desenvolver as pessoas para que atinjam alto desempenho.

#### 4.7 Comunicação eficiente

O líder deve se comunicar com precisão para que visão e suas direções sejam passadas de maneira clara e inequívoca. A comunicação efetiva pressupõe que quem ouve assimile a mensagem, por isso, um bom comunicador sabe adaptar a mensagem de acordo com a audiência. Enquanto a linguagem falada é um privilégio dos seres humanos, na natureza existem várias espécies de animais que, mesmo sem “falar”, desenvolveram complexos sistemas de comunicação.

Os seres humanos possuem um sistema de comunicação extremamente desenvolvido. No entanto, é também bastante complexo o que, para alguns pode criar grandes confusões.

Para se comunicar melhor é preciso ser autêntico e buscar seu próprio estilo. É natural obter influência de grandes líderes, porém, é necessário analisar o que eles fazem que os tornem bons comunicadores, para não simplesmente imitá-los.

Um conceito importante na comunicação é “menos é mais”. Ser sucinto e objetivo na comunicação, tanto na forma escrita quanto na forma verbal, é

primordial. Para isto é necessário ter foco no discurso ou e-mail enfatizando os pontos mais relevantes, a fim de não colocar muitas ideias ao mesmo tempo, o que pode deixar o receptor confuso.

Conforme Renato Grinberg (81) a comunicação é uma via de mão dupla, alguém comunica uma ideia ou informação e o receptor deve assimilar o que foi comunicado. Sem a segunda parte não há comunicação. Para certificar-se de que o outro lado entendeu o que foi comunicado, é preciso checar se houve entendimento. A melhor maneira de fazer isso é pedir que a pessoa faça uma revisão do que foi dito.

O sucesso de uma boa comunicação está também em saber ouvir, isto na verdade é um desafio diário e uma habilidade que precisa ser desenvolvida. Muitas as pessoas estão tão concentradas no que dizemos ou pensamos que não conseguimos prestar atenção nas respostas ou nas colocações do receptor da nossa mensagem. É imprescindível concentrar-se no que os outros dizem e não faça outra atividade, enquanto ouve alguém.

Ao ouvir muitas vezes fazemos julgamentos imediatos sobre o que o orador está dizendo. Essa tendência é talvez a maior barreira para ouvir eficientemente. Quando não entendemos a mensagem ou parte dela, em geral distorcemos o significado do que está sendo dito para adaptá-lo a algo que faça sentido. Isto ocorre por uma questão evolutiva, que por instinto, queremos definir logo em nossa mente onde aquilo se encaixa.

Ao ouvir é importante considerar a maneira como o conteúdo é passado. Uma pessoa que olha para baixo enquanto falar, pode transparecer timidez. Aqueles que fazem contato com os olhos e inclinam-se para a frente podem exibir confiança. Estar atento a estes sinais ajuda a ouvir com qualidade e entender melhor o contexto da informação.

## 5 PESQUISA DE CAMPO

### 5.1 Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa de campo é o instrumento de avaliação de ambiente demandado pelo presente trabalho, procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Ciência e áreas de estudo, como a Antropologia, Sociologia, Psicologia, Economia, História, Arquitetura, Pedagogia, Política e outras, usam frequentemente a pesquisa de campo para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições, com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade. Exige também a determinação das técnicas de coleta de dados mais apropriadas à natureza do tema e, ainda, a definição das técnicas que serão empregadas para o registro e análise. Dependendo das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, a pesquisa de campo poderá ser classificada como de abordagem predominantemente quantitativa ou qualitativa. Segundo Franco (1985) numa pesquisa em que a abordagem é basicamente quantitativa, o pesquisador se limita à descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social.

Considerando sua natureza faremos uso de uma Pesquisa Aplicada, objetivando gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Na pesquisa quantitativa, forma pela qual conduzirei a investigação, considera-se que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, percentagem, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, etc.).

O processo de investigação proposto visa conduzir e identificar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, através do uso de questionário sob forma de levantamento.

## 5.2 Metodologia

O planejamento desta pesquisa obedece basicamente de três fases:

- fase decisória: referente à escolha do tema, à definição e à delimitação do problema de pesquisa;
- fase construtiva: referente à construção de um plano de pesquisa e à execução da pesquisa propriamente dita;
- fase redacional: referente à análise dos dados e informações obtidas na fase construtiva. É a organização das ideias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final.

O estudo de campo se materializa mediante a observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem na vida real, cuja coleta de dados permite formular interpretação aos propósitos para qual a pesquisa se destina.

O instrumento utilizado é um questionário de questões fechadas, ou seja, faz-se escolha diante das alternativas apresentadas, ou ponderações em perguntas onde o tema remeter um relativo grau de subjetividade.

## 5.3 Plano de coleta de dados

Para a coleta de dados será utilizada a técnica da observação direta extensiva, através da aplicação de questionário com dez questões, cada uma com cinco variáveis na escala Lickert, conforme Marconi (2006) apresenta a elaboração de um grande número de proposições apresentadas a certo número de pessoas que indicarão suas reações, anotando os valores A, B, C, D, E, que correspondem a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta e desaprovação. Segundo Lakatos (2007) o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas on-line através do survey Monkey, que funciona como um construtor de questionários que podem ser enviados através de dispositivos móveis, pela web ou via mídias. É uma pesquisa probabilística, baseando-se na escolha aleatória dos pesquisados, de forma que cada membro da amostragem tenha a mesma possibilidade de ser escolhido. Para a escolha dos

pesquisados, foi tomada como base a posição os diferentes setores como indústrias automobilísticas, empresas de comércio e varejo.

O questionário elaborado será aplicado em uma única etapa, avaliando o nível de influência dos líderes na produtividade do time, assim verificar através da opinião do colaborador quais as melhores formas para se aumentar a produtividade de um indivíduo e detectar os fatores que influenciam os funcionários pesquisados. Neste trabalho a questão investigativa é sobre a influência da liderança na produtividade da empresa, e os questionamentos serão respondidos com base no referencial teórico.

A coleta de dados foi realizada nos dias 14 a 16 de setembro de 2015, sendo que o questionário foi enviado eletronicamente para os pesquisados e dados coletados através do SurveyMonkey (<https://pt.surveymonkey.com/r/3VG268F>). No total foram pesquisadas setenta pessoas, abaixo segue lista com as perguntas enviadas aos pesquisados e que servirão de base de dados para análise.

**1. Qual é a sua idade?**

- menos de 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- acima de 45 anos

**2. Qual é o seu nível de escolaridade?**

- Ensino médio completo ou inferior
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação completo

**3. Qual seu sexo?**

- Masculino
- Feminino
- Outro

**4. No meu grupo de trabalho sinto que as pessoas poderiam produzir mais do que produzem atualmente**

- Concordo totalmente

- Concordo um pouco
- Não concordo nem discordo
- Discordo um pouco
- Discordo plenamente

**5. Acredito que o estilo de liderança do meu gestor tem influência direta na produtividade do meu grupo de trabalho**

- Concordo totalmente
- Concordo um pouco
- Não concordo nem discordo
- Discordo um pouco
- Discordo plenamente

**6. Considero que meu gestor define claramente quem deve realizar cada função para que não haja confusão**

- Concordo totalmente
- Concordo um pouco
- Não concordo nem discordo
- Discordo um pouco
- Discordo plenamente

**7. Os processos e rotinas de trabalho estão bem definidos pelo meu gestor.**

- Concordo totalmente
- Concordo um pouco
- Não concordo nem discordo
- Discordo um pouco
- Discordo plenamente

**8. Considero a comunicação do meu gestor adequada para passar as direções que o time deve seguir.**

- Concordo totalmente
- Concordo um pouco
- Não concordo nem discordo
- Discordo um pouco
- Discordo plenamente

**9. Recebo constantes feedbacks do meu gestor e me sinto reconhecido.**

- Concordo totalmente
- Concordo um pouco
- Não concordo nem discordo
- Discordo um pouco
- Discordo plenamente

**10. Eu pretendo trabalhar nesta empresa por mais quanto tempo.**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- Acima de 3 anos

#### 5.4 Análise dos dados

No estudo de caso, um dos grandes problemas encontrados é a incerteza de que a pessoa que recebeu o questionamento foi realmente clara em suas respostas. A análise do caso se dá partir das proposições teóricas e dos fatos identificados durante o levantamento de dados, buscando manter uma relação com os fatos estabelecidos no referencial teórico.

Segundo Best (1972, p.152 apud LAKATOS, 2007), a análise dos dados representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas as investigações.

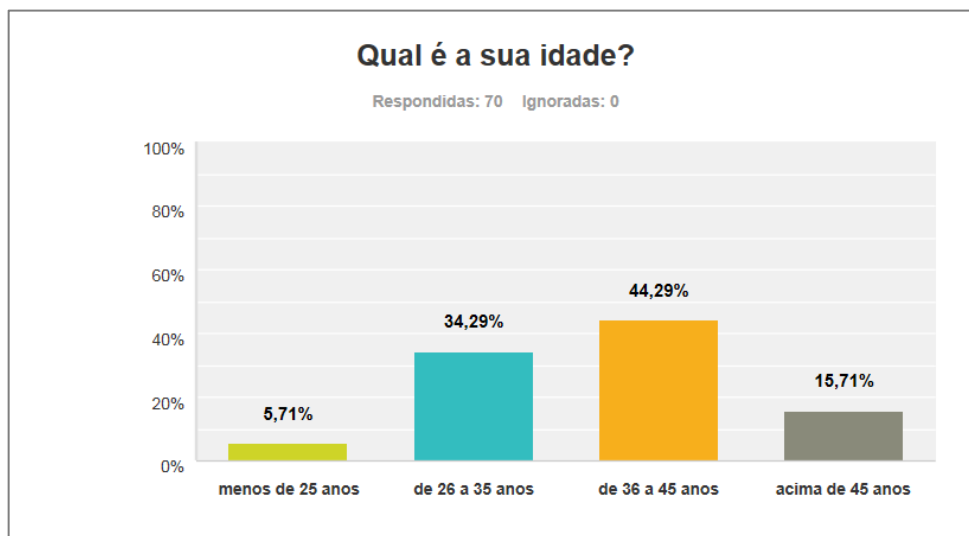
A técnica de análise utilizada para avaliar os resultados da entrevista foi à análise do discurso, que segundo Gil (2006) a transcrição é uma maneira de se manter fiel à fala dos atores sociais da pesquisa, mantendo todas as características do discurso, pois, eles são produzidos na interação entre entrevistado e pesquisado, “ainda que a fidelidade ao texto do entrevistado nos impeça de editar, aprimorar ou corrigir o que ele disse”. Para avaliar os resultados do questionário foi utilizada a análise descritiva, que conforme Gil (2006) visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. No total



foram pesquisadas setenta pessoas através dos contatos do *LinkedIn* e colegas do curso de MBA da FGV.

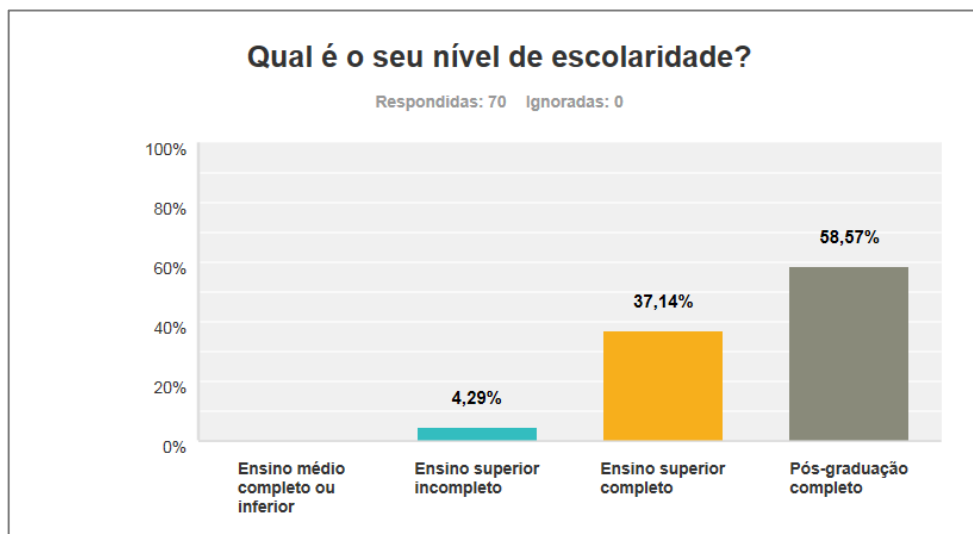
Os dados serão tratados no programa Excel para a elaboração de gráficos e cálculo estatísticos, que serão relatados como forma de texto no Word, conforme segue abaixo:

**Gráfico 1 – Idade dos entrevistados**



Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

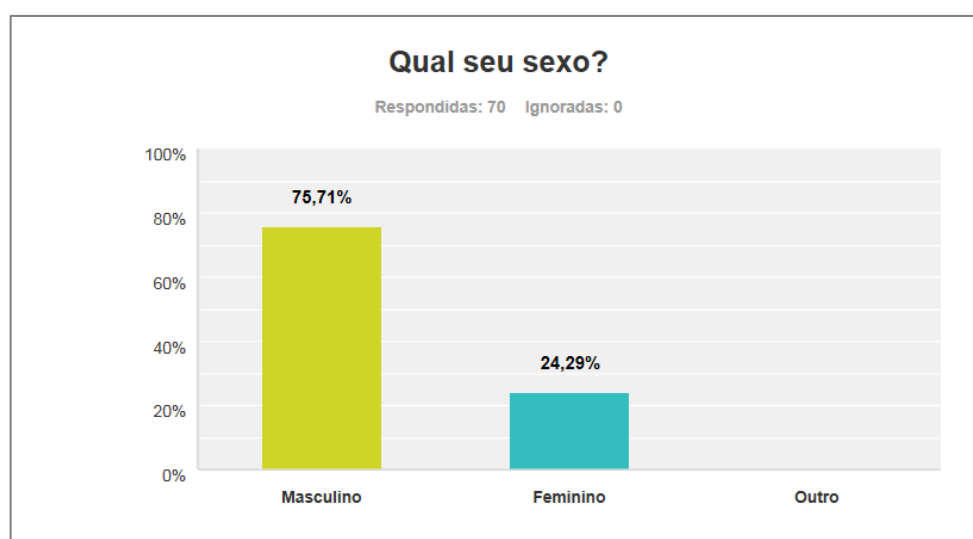
Com base nos dados, observa-se que a maioria dos pesquisados tem de 26 a 45 anos, chegando a 78,6% do total das pessoas que responderam a pesquisa. Esta faixa etária também corresponde a maior quantidade de pessoas atualmente ativas no mercado de trabalho, o que torna a análise bastante representativa.

**Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos pesquisados**

Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

A maioria dos entrevistados tem ensino superior completo, sendo que 58,6% já concluíram pós-graduação. Estudos comprovam que o grau de escolaridade dos brasileiros vem aumentando nos últimos anos, muito motivado pelo desejo de crescimento profissional e pessoal.

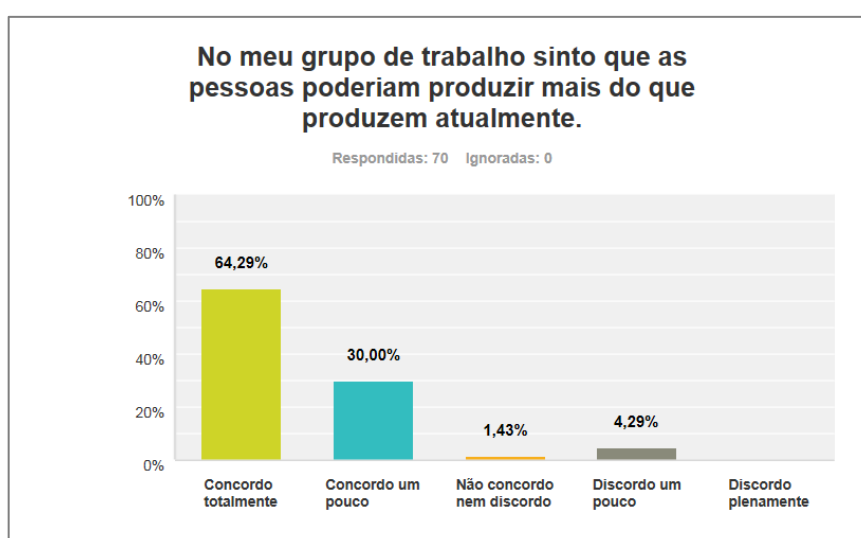
Há muitas pessoas buscando aperfeiçoamento para obter novos cargos, através de promoções ou mudança de empresa.

**Gráfico 3 – Sexo dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

Há uma proporção maior de homens do que mulheres que participaram da pesquisa, sendo que a quantidade de homens representa três quartos da quantidade total pesquisada, mas esta diferença não é significativa, pois no Brasil a maioria dos cargos de liderança é ocupada por homens. Uma pesquisa apresentada pelo site “O Globo”, mostra que de acordo com o estudo, 57% das companhias brasileiras não têm mulheres em cargos de liderança, os dados são da pesquisa “Women in Business 2015”, da Grant Thornton.

#### Gráfico 4 – Percepção de produtividade

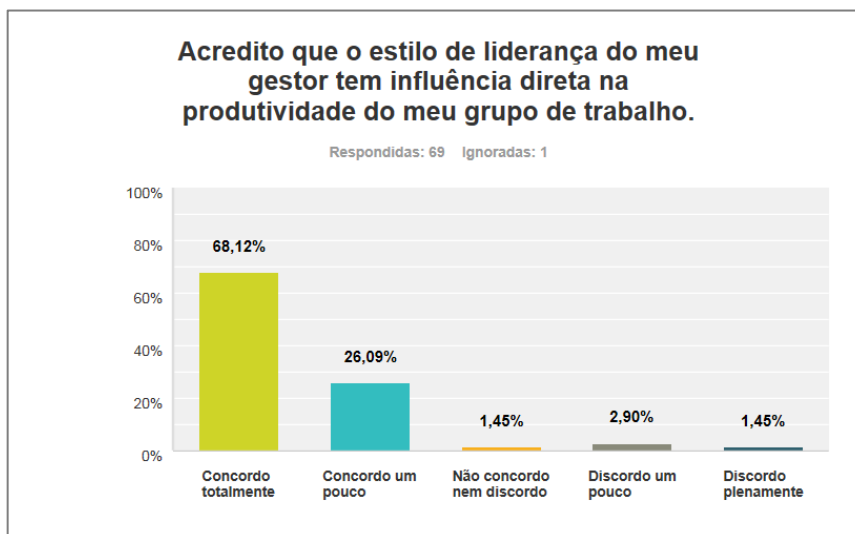


Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

A percepção da maioria dos pesquisados é que as pessoas podem produzir mais do que produzem atualmente, o gráfico 4 mostra que 64% concordam totalmente com esta afirmação e 30% concordam parcialmente.

Portanto, é essencial analisar a influência da liderança que impactam o desempenho do profissional para maximizar a produtividade. Aumentar produtividade não significa trabalhar mais tempo, mas sim trabalhar com mais eficiência, através de processos mais enxutos, padronizados e com pessoas altamente motivadas.

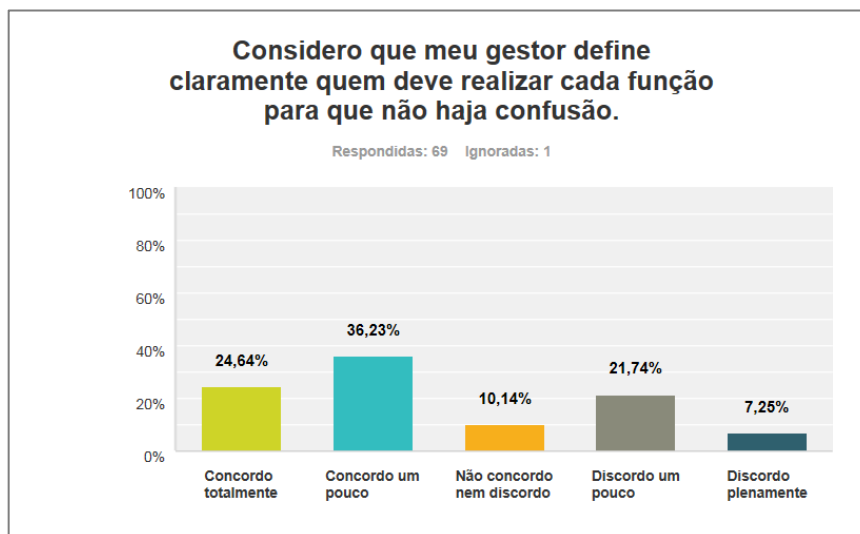
### Gráfico 5 – Impacto do estilo de liderança na produtividade



Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

Quando questionados se atualmente os entrevistados acreditam que o estilo de liderança tem influência direta na produtividade, 68% responderam que concordam totalmente.

Para a correta sintonia do estilo de liderança com o time de trabalho, é importante reconhecer as habilidades e experiências do líder e do time, assim como os objetivos a serem alcançados. É importante avaliar se as tarefas envolvem rotinas ou se é necessário criatividade. Como é a estrutura da organização, e avaliar com qual estilo o time estaria mais confortável. Provavelmente será necessário combinar vários estilos para obter-se o estilo que melhor funcionará e conseqüentemente trará maior produtividade, satisfação e motivação ao time.

**Gráfico 6 – Gerenciamento de atividades pelo gestor**

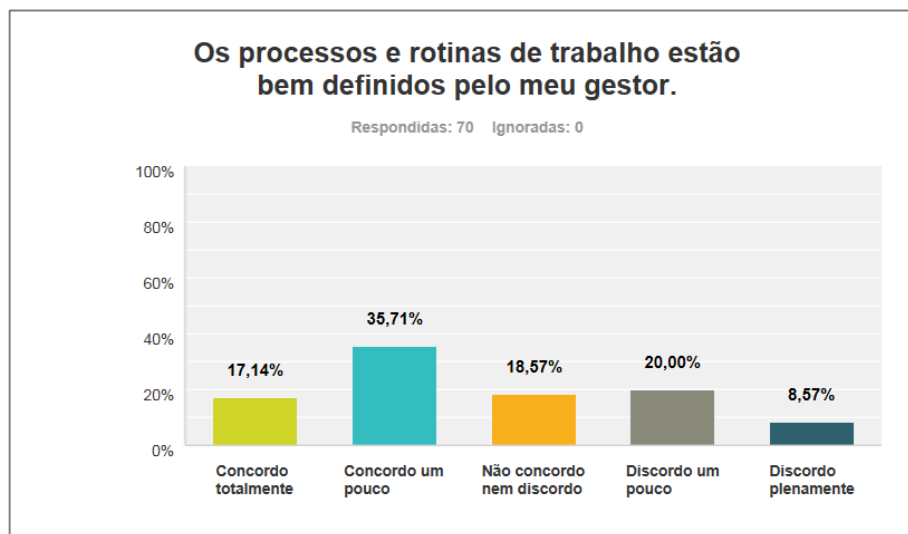
Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

No gráfico 6 observa-se que uma quantidade significativa de 61% dos pesquisados concordam totalmente ou parcialmente que seus gestores definem com clareza quem deve realizar cada função.

Definir claramente os papéis e funções para evitar confusão entre os funcionários é fundamental para se eliminar desperdícios e conseqüentemente aumentar a produtividade. Com o crescimento do conhecimento e aumento do nível de escolaridade dos líderes/gestores, tem-se também aumentado o conhecimento de técnicas de gestão de pessoas.

O gerenciamento das atividades do processo, do tempo despendido e da equipe envolvida permite a identificação de gargalos e fornece subsídios para o gestor identificar onde devem ser tomadas as medidas de correção e melhoria.

### Gráfico 7 – Gerenciamento de atividades pelo gestor

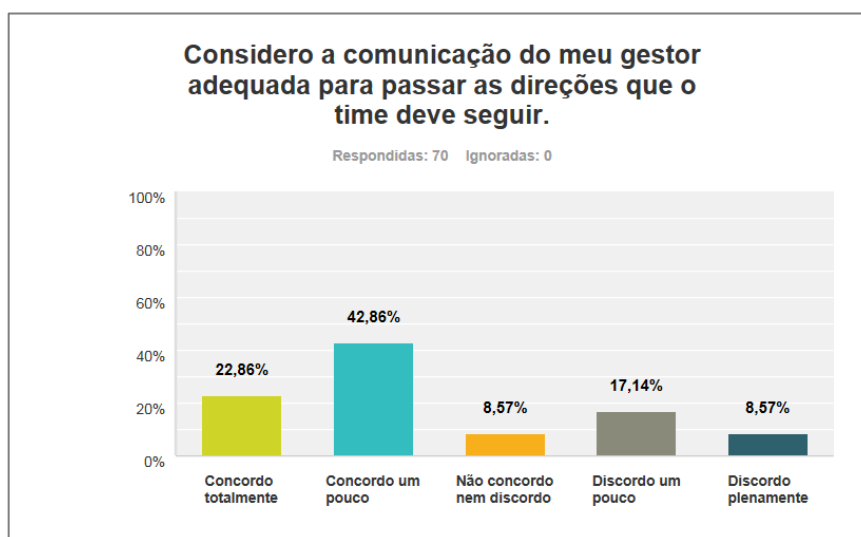


Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

A definição dos processos e rotinas de trabalho tem papel fundamental na produtividade. Através do correto entendimento do processo, o qual pode ser dar através de procedimentos, instruções de trabalho, fluxogramas, etc, o time de trabalho pode executar suas tarefas com mais precisão e rapidez.

Adicionalmente a clareza dos processos de trabalho proporciona a possibilidade de otimizações, eliminação de desperdícios e identificação de melhorias, que pode, por exemplo, ser realizado através do mapeamento do fluxo de valor do respectivo processo, identificando assim possíveis pontos de desperdícios, redundâncias e potenciais de melhoria, conseqüentemente criar ações para eliminá-los ou reduzi-los consideravelmente.

### Gráfico 8 – influência da comunicação do gestor na produtividade



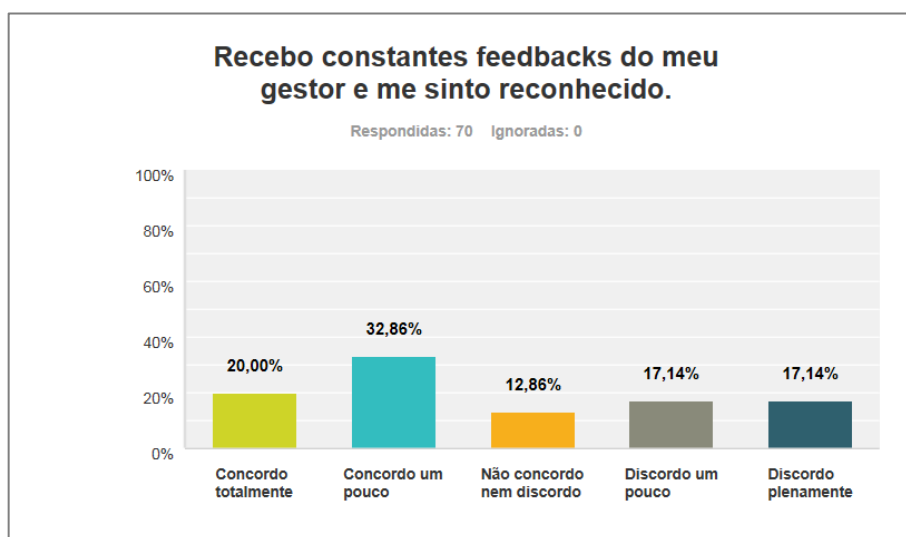
Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

Um fator que favorece o bom rendimento de um time de trabalho é a comunicação, a fim de evitarem-se ruídos, falta de alinhamento e não entendimento das tarefas a serem realizadas. Outro fator importante na comunicação é a clareza dos objetivos e metas que o time de trabalho deve alcançar.

Uma das maneiras mais eficazes de manter a equipe motivada, segundo especialistas, é uma boa conversa. Ricardo Fera, psicanalista e professor concorda com a estratégia. “A única forma de resolver e evitar problemas é incentivando uma comunicação aberta”.

A pesquisa mostra que a maior parte dos pesquisados, em torno de 66%, concordam totalmente ou parcialmente que a comunicação de seu gestor está adequada e passa as direções corretas que o time deve seguir.

### Gráfico 9 – Feedbacks no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

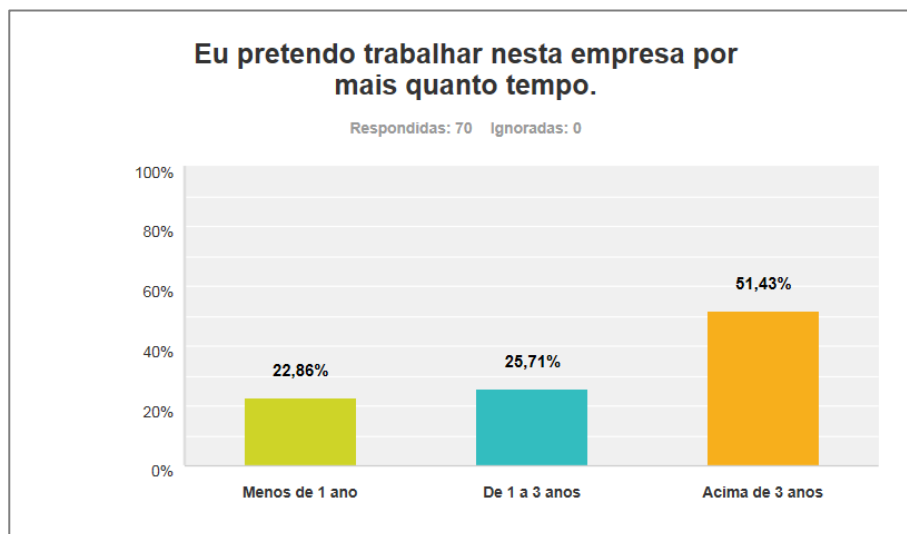
O feedback numa organização é a principal ferramenta para orientar as pessoas a apresentar comportamentos e desempenhos apropriados a determinadas situações. É aquele momento em que o superior chama o funcionário para uma conversa franca a respeito de seu desempenho.

Quando a empresa falha em informar os funcionários sobre sua avaliação ao longo do trabalho, ela sofre com baixa produtividade e aumento de rotatividade de mão de obra em pouco tempo. Isto faz também com que muitas vezes, no momento do desligamento, o profissional se sinta injustiçado, afinal, nunca soube das falhas que apresentava.

A pesquisa mostra que pouco mais da metade dos pesquisados, em torno de 53%, tem recebido constantes feedbacks dos seus gestores.



### Gráfico 10 – Satisfação no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2015.

Com base nos dados, nota-se que os pesquisados não apresentam índice muito elevado de pretensão para troca de empresa, este resultado está diretamente correlacionado com as demais questões abordadas, as quais os pesquisadores demonstraram estar satisfeitos com a abordagem de seus gestores.

## 6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da liderança na produtividade. Este estudo foi conduzido através da análise de conceitos teóricos, práticos e pesquisa com profissionais de diferentes áreas de atuação por meio de questionário eletrônico. Os objetivos específicos foram respondidos com êxito, identificando nos pesquisados a percepção de influência dos líderes na produtividade em suas respectivas empresas, através do estilo de liderança, organização de processos e gerenciamento eficiente de times de trabalho.

Esta pesquisa permitiu um maior entendimento dos aspectos da liderança moderna e competências do gestor-líder que predominam dentro das organizações. Estes aspectos são fatores determinantes na fomentação de motivação, realização profissional, progresso, reconhecimento, retenção de talentos, os quais impactam diretamente na produtividade dos colaboradores. Adicionalmente a liderança é considerada como responsável pelo desempenho de uma organização

O questionário avaliou vários aspectos importantes como percepção de produtividade, influência do estilo de liderança na produtividade do grupo de trabalho e fatores motivacionais tais como reconhecimento, definição clara de papéis de trabalho, comunicação eficiente no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos acima citados foram alcançados nas respostas obtidas.

Considerando a análise de conceitos, os dados e informações levantados, podemos concluir que a liderança tem influência preponderante na produtividade, desta forma observa-se também uma busca cada vez maior das empresas e dos líderes em desenvolver e melhorar o processo de gestão de pessoas, com objetivo de eliminar desperdícios, falta de clareza dos processos fabris, comunicação ineficiente, não entendimento das metas e dos resultados desejados. Estes têm influencia direta na produtividade dos funcionários.

Os pesquisados concordam que o líder e seu estilo de liderança têm influência direta na produtividade, esta conclusão tem como base o resultado da pesquisa. Esta também aponta que a comunicação, reconhecimento e organização das atividades estão numa escala considerável de satisfação. Este resultado está associado à busca constante pelo desenvolvimento e conhecimento pelos líderes e

investimento em treinamento por parte das empresas, que entendem cada vez mais que o material humano é peça fundamental em suas organizações.

No geral, a pesquisa demonstrou que a produtividade tem relação direta com a forma de gerenciar pessoas e isto deve fazer parte da visão estratégica das empresas, assim criando um ambiente que estimule a qualidade, a criatividade e a inovação, para estar em maior sintonia com os colaboradores.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. Tradução de: Elke Beatriz Riedel. São Paulo: Nobel, 2000.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília, 2001.

BUSCH, Tor; FALLAN, Lars; PETTERSEN, Arve. **Disciplinary are begin is in job satisfaction, self-efficacy, goal commitment and or organizational commitment among faculty employees in norwegian colleges**: empirical assessment of indicators of performance. v. 4, m. 2, Quality in Higher Education, 1998. p. 137-157.

CASTRO, P. R. S.; FLORES, R. T. **Clima organizacional**: fatores que influenciam a satisfação e motivação. 60 f. Monografia. FATEC Faculdade de Tecnologia, Guaratinguetá, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina A. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CESUMAR. **Satisfação no trabalho**: um estudo preliminar. (2008). Disponível em:<<http://www.cesumar.br>. Acesso em: 23. nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional**: Conceitos e estudos de caso. Tradução de: Maria José Cyhlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Antônio L. M. C.; FLEURY, Afonso C. C.; VARGAS, Nilton. **A questão da produtividade**. In: FLEURY, Afonso C. C.; VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

Macêdo, Ivanildo I.; Rodrigues, Denize F.; Johann, Maria E. P.; Cunha, Neisa M. M.. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. FGV editora, 2007

Pinto, Sandra R. R.; Pereira, Cláudio S.; Coutinho, Maria T. C.; Johann, Silvio L.. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**, FGV editora, 2007.

CURA, M. L. A. D. **Satisfação profissional do enfermeiro**. Dissertação de mestrado. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: 1994.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DUTRA, Joel. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. German: International Labour Office, 1983.

FURUCHO, Natal. **Como ser bem-sucedido na vida empresarial: saiba como manter sua empresa competitiva**. Rio de Janeiro: Gráfica Universal, 2005.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. Transaction Publishers, 1993.

HUNTER, James C. **Como se transformar em um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Tradução de: A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento**. Tradução de : Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Gente, 1994.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Wiley, 1998.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. ISBN 85-224-2164-1. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

MURRAY, Henry. **Philosophy., psychology**. Oxford University Press, 1938.

NIGRO, Idamar S. C. **Refletindo sobre a produtividade**. XII SIMPEP. Bauru, São Paulo, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.

PÉREZ-RAMOS, J. **Satisfação no trabalho: metas e tendências**. Tese de Livre docência. Instituto de Psicologia de Assis. Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho. Assis: 1980.

REIS, Carolina S. C. **A Influência do fator humano na qualidade e na produtividade**. Caderno de Engenharia de Produção do Mackenzie. ISSN 1981-7266, 1981.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T. **Empowerment: um guia prático para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

STEERS, R. M.; PORTER, R. W. **Motivation and work behavior**. 3. ed. New York, McGraw-Hill, 1983.