

SANDRA FERNANDES DE SOUSA

A LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA NO ATENDIMENTO DA
QUALIDADE OPERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

SÃO PAULO
2010

SANDRA FERNANDES DE SOUSA

A LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA NO ATENDIMENTO DA QUALIDADE OPERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
certificado de Especialista em Gestão e
Engenharia da Qualidade – MBA – USP.

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Neto

SÃO PAULO
2010

AGRADECIMENTOS

Ao meu companheiro Massao Kimura e a minha filha Fernanda Kimura, pelo apoio, paciência e incentivo durante a duração deste curso. Às amizades aqui conquistadas, que tanto contribuíram para o meu amadurecimento profissional.

"A primeira tarefa do líder, consiste em definir a missão"
(Peter Drucker)

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade demonstrar como atingir os objetivos operacionais no chão de fábrica, utilizando a liderança como estratégia de apoio para a execução das tarefas diárias, pois é necessário que os colaboradores sejam impulsionados de forma sistêmica para que a obtenção da qualidade do trabalho realizado mantenha-se contínua. Neste ponto é que a liderança possui um papel fundamental, pois o líder deve certificar-se da competência técnica e da motivação de sua equipe. Desde o planejamento até o monitoramento, o líder deverá avaliar quais os recursos necessários para o alcance destes objetivos.

Busca-se constatar que comprometimento dos colaboradores é o que efetivamente produz a qualidade dentro das organizações.

Palavras chaves: liderança, motivação, qualidade, treinamento, comportamental, gestão

ABSTRACT

This work has for purpose show as reach the operational objectives in the ground of factory, utilizing the leadership like strategy of support for the execution of the daily task, therefore is necessary that the collaborators are stimulated of form systemic for that the obtaining of the quality of the work carried out maintain-itself continuous. In this point is that the leadership I possessed a fundamental paper, therefore the leader should certify itself of the technical competence and of the motivation of its team. Since the planning to the monitoring, the leader should evaluate which the necessary resources for the reach of these objective. It seeks itself establish that compromise of the collaborators is what actually produces the quality inside the organizations.

Keywords: leadership, motivation, quality, training, behavior, management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relacionamento ideal de causa e efeito para motivar colaboradores (Fonte: <i>Conceitos e Aplicações</i>. São Paulo: Harbra, 1986. Pag.332)	13
Figura 2 – Função da capacidade multiplicada pela motivação (Fonte: <i>Conceitos e Aplicações</i>. São Paulo: Harbra, 1986. Pag.309)	14
Figura 3 – Teorias sobre Motivação (Fonte: http://www.ogerente.com.br)	16
Figura 4 – A hierarquia das necessidades de Maslow.	19
Figura 5 – Grade Gerencial.....	27
Figura 6 – Fatores que influenciam o comportamento de liderança baseados em Follet.....	28
Figura 7 – Pilares da Qualidade	31
Figura 8 – Organograma empresa Metalúrgica – revisão 6	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teoria de Herzberg.....	21
Tabela 2 – Traços Relacionados à Liderança	24
Tabela 3 – Pressupostos da Teoria X e Y.....	26
Tabela 4 – Efeitos da alta e baixa Qualidade segundo Juran.....	30
Tabela 5 – satisfação global.....	38
Tabela 6 – satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	39
Tabela 7 – Satisfação com as condições de trabalho.....	40
Tabela 8 – satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências	41
Tabela 9 – Envolvimento ativo na organização	42
Tabela 10 – Níveis de motivação.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	11
1.2 Justificativa do Tema	11
1.3 Estrutura.....	12
2. DESENVOLVIMENTO	13
2.1 Conceito de Motivação	13
2.1.1 Teorias sobre a motivação.....	15
2.1.2 Teoria de Taylor.....	16
2.1.3 Teoria de Mayo	17
2.1.4 Teoria de Maslow	18
2.1.5 Teoria de Herzberg	20
2.1.6 Teorias “X” e “Y” de Douglas McGregor	21
2.2. Conceito de Liderança.....	22
2.2.1 Processo de Liderança.....	22
2.2.2 Estilos de Liderança.....	23
2.2.3 Abordagem dos Traços	24
2.2.4 Limitações da Abordagem dos Traços	25
2.2.5 Abordagem Comportamental	25
2.2.6 Abordagem de Contingência-Situação	27
2.3 Conceito de Qualidade	29
2.3.1 Motivação para a Qualidade.....	32
2.4 A importância do Treinamento Operacional	33
3. APLICAÇÃO PRÁTICA DO TEMA.....	35
3.1 Dados preliminares	35
3.3 Método, instrumentos e Resultados.....	36
3.2.1 Resultados e Ações Implementadas.....	38
4. CONCLUSÃO.....	44
5. ANEXO A – Modelo de Questionário satisfação dos colaboradores.....	48

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objetivos

Este trabalho tem por objetivo delinear como um líder poderá obter a qualidade das tarefas executadas por seus colaboradores no chão de fábrica através do exercício da liderança, do desenvolvimento da motivação e aplicação de treinamentos contínuos como ferramentas de apoio para atendimento da qualidade operacional na organização.

1.2 Justificativa do Tema

Com a experiência profissional adquirida no último ano, observei a necessidade e importância do papel da liderança para o sucesso da organização.

No ambiente de trabalho, para a eficiência e eficácia de todas as tarefas realizadas no chão de fábrica, os colaboradores precisam ser motivados e treinados continuamente e metodicamente para a execução de suas tarefas, e, principalmente, é necessário que haja um acompanhamento do líder para identificar as necessidades do colaborador ou da equipe para a obtenção dos resultados satisfatórios.

Analisar a influência que a ação da liderança exerce sobre a qualidade no chão de fábrica, através das estratégias contingências individual ou em equipes, é fator primordial para compreender sua eficácia.

1.3 Estrutura

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos, que se subdividem de acordo com o descrito a seguir:

1º CAPÍTULO – INTRODUÇÃO

Neste capítulo encontra-se descrição dos objetivos deste trabalho, a justificativa para o tema e a estrutura geral do trabalho.

2º CAPÍTULO – DESENVOLVIMENTO

Este capítulo, dividido em quatro subcapítulos: o primeiro aborda alguns conceitos sobre motivação e traz um resumo histórico de algumas teorias da motivação utilizadas pelas organizações, o segundo e terceiro subcapítulos elucidam os conceitos de liderança e da qualidade respectivamente; o quarto e último capítulo traz um enfoque sobre a importância do treinamento aos colaboradores para o alcance dos objetivos estabelecidos.

3º CAPÍTULO – APLICAÇÃO PRÁTICA DO TEMA

Neste penúltimo capítulo foi introduzido um questionário e aplicado ao grupo para levantar informações referentes à satisfação dos colaboradores, bem como os seus níveis de motivação. Estes dados servirão de apoio para se mapear os itens críticos e traçar um plano de melhorias em relação à liderança atual.

4º CAPÍTULO – CONCLUSÃO

O quarto e último capítulo apresentam uma breve discussão sobre o trabalho e as conclusões apuradas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceito de Motivação

A compreensão do que é motivação é de suma importância para que o líder ou gestor de pessoas envolva a sua equipe. A motivação do ser humano não depende única e exclusivamente do próprio ser humano. Depende, sim, de vários fatores internos e externos, os quais irão determinar a durabilidade, a conduta e a amplitude deste efeito. Analisando desta forma, podemos pressupor que uma pessoa não motiva a outra, mas sim utiliza os estímulos adequados para obter efeito motivador. O líder que aplica adequadamente estes estímulos direciona o colaborador para o alcance das metas estabelecidas, portanto, este mesmo gestor deve estar ciente das barreiras de ordem comportamental, que deverão ser administradas para a manutenção da motivação.

De acordo com a definição do dicionário Aurélio da Língua Portuguesa “motivação é o ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causas. Conjunto de fatores psicológicos conscientes ou inconscientes de ordem, fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.”

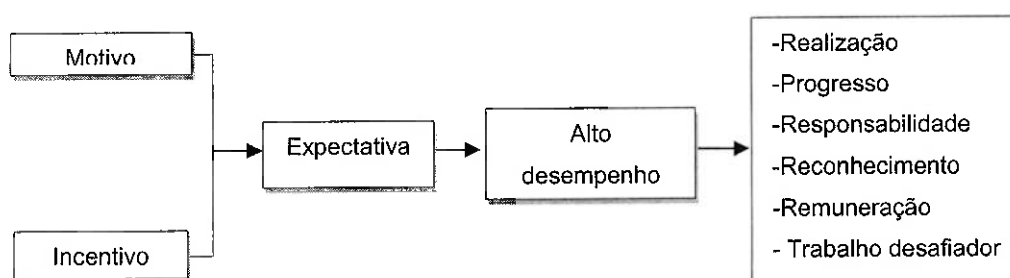


Figura 1 – Relacionamento ideal de causa e efeito para motivar colaboradores (Fonte: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra, 1986. Pag.332)

Hoje, os colaboradores esperam ser tratados com justiça, ter boas condições de trabalho e obter uma remuneração adequada. Outra expectativa que alimenta o alto

desempenho são as políticas da organização, as quais devem ser coerentes e equitativamente aplicadas a todos os colaboradores.

Conforme verificado anteriormente, podemos considerar que a motivação, nos impulsiona a agir em prol de um objetivo em virtude da necessidade. Cabe ressaltar que a motivação ocorre de forma diferente para cada pessoa.

O líder como facilitador do processo de motivação, deve promover condições ou situações para que as pessoas descubram suas reais necessidades motivacionais, ajustando os objetivos das atividades para cada membro de sua equipe. Além disso, é necessário canalizar a energia motivadora da equipe para o alcance dos resultados estabelecidos e almejados, pois a motivação dura enquanto a necessidade não for suprida. Caso haja a interrupção deste ciclo virtuoso, é provável que haja a desmotivação, refletida em ineficiência e alto índice de rotatividade.

Se a produtividade fosse baseada somente em capacidade, o desempenho deveria aumentar de forma diretamente proporcional aos aumentos de capacidade, conforme demonstrado na curva de desempenho 1b da figura 2.

Na curva de desempenho 2a o volume de produtividade aumenta quando há aumento da capacidade ou forte motivação positiva. A curva de desempenho 3c, demonstra que, independentemente das mudanças em capacidade, o nível de desempenho se tornará baixo, quando houver uma forte motivação negativa.

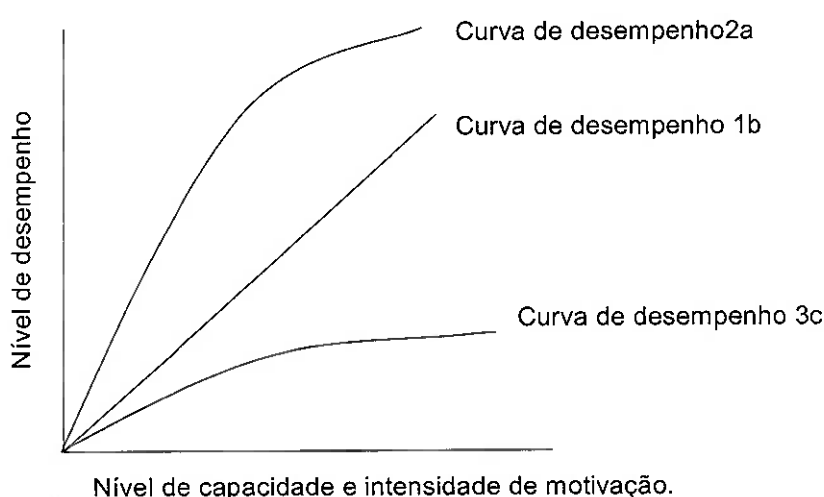


Figura 2 – Função da capacidade multiplicada pela motivação (Fonte: *Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986. Pag.309)

Desta forma, podemos concluir que o desempenho do colaborador é uma função de capacidade multiplicada pela motivação positiva ou negativa, representada pela função $P = f(A \times M)$, onde P representa o desempenho ; f função ; A capacidade e M , motivação, baseados nas necessidades dos colaboradores, os quais apresentam um número limitado de variáveis e principalmente na interação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas que ocorrem durante o processo de motivação, podemos destacar que o desempenho possui duas vertentes, a capacidade e a motivação.

A capacidade é adquirida através da hereditariedade ou aprendizagem. Por outro lado, a motivação possui aspectos provenientes das necessidades, baseados na teoria de Maslow.

Motivar através de incentivos, aplicando reconhecimento financeiro ou promoções, e por fim, a motivação através das expectativas, praticando o autoconceito e as aspirações.

Por fim, para motivar o colaborador e melhorar o desempenho ao longo do tempo, deve-se observar quais destas variáveis influenciará diretamente o indivíduo, e assim desenvolver e direcionar adequadamente o colaborador para obtenção dos resultados esperados pela organização.

2.1.1 Teorias sobre a motivação

Ao longo da história, vários estudos sobre a compreensão do comportamento humano foram desenvolvidos. A teoria de Herzberg, teoria X e Y e a teoria de Maslow são algumas das muitas teorias aplicadas pelas organizações para obterem a motivação no trabalho.

Uma das teorias clássicas sobre a motivação foi defendida por Abraham Maslow (1908-1970) afirmando que o ser humano é motivado em virtude de suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização.

Na figura abaixo um apanhado das teorias motivacionais utilizadas pelas organizações pelo mundo. Na figura abaixo um apanhado das teorias motivacionais utilizadas pelas organizações pelo mundo.

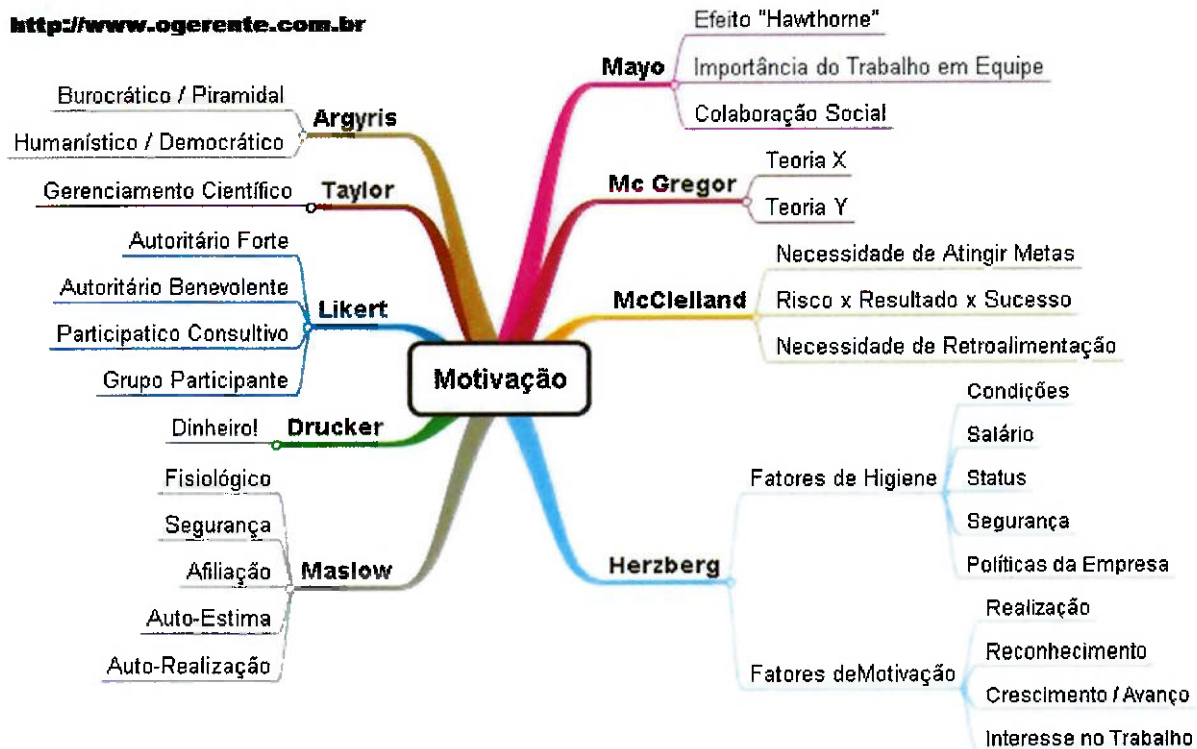


Figura 3 – Teorias sobre Motivação (Fonte: <http://www.ogerente.com.br>)

2.1.2 Teoria de Taylor

O fim do século XIX, caracterizado pela fase industrial, foi marcado pelo surgimento da concepção científica do trabalho. Os alicerces da administração científica foram difundidos por Frederick Taylor (1911), teoria que defendia que o trabalhador por mais que fosse adaptado à sua função seria incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo ou por insuficiência de sua capacidade mental.

A partir desta observação, Taylor propôs a divisão entre planejamento e execução da tarefa, bem como a repartição de tarefas complexas em tarefas simples, como formas de aperfeiçoar o desempenho humano no trabalho. O entendimento, o planejamento e o controle das tarefas deveriam ficar a cargo de pessoas que somente pensasse como estabelecer os melhores métodos execução para uma tarefa.

Outro fator também preponderante para Taylor seria a seleção dos trabalhadores que deveria ser cuidadosa, visando selecionar os trabalhadores mais habilidosos

para a realização de uma tarefa. Depois de selecionado, o trabalhador deveria ser corretamente treinado e instruído sobre como realizar a sua tarefa.

Para se obter o comprometimento dos colaboradores em executar corretamente suas tarefas, Taylor recomendava a utilização de recompensas associadas à produtividade alcançada.

Pressupondo-se que as pessoas trabalham apenas para ganhar dinheiro, a organização deveria estabelecer políticas de prêmios ou incentivos salariais, caso a organização quisesse motivar seu pessoal. Por outro lado, se a organização quisesse demonstrar ao colaborador que seu desempenho não estava correspondendo às expectativas, aplicaria uma punição, reduzindo seus ganhos.

Estas duas aplicações de recompensas e punições, incorporadas à especialização e à racionalização das tarefas, alavancaram a produtividade na história das organizações nesta fase tayloriana.

2.1.3 Teoria de Mayo

A teoria de Elton Mayo (1933) baseada na escola humanística teve início em 1924, através de um estudo realizado em uma pesquisa ocorrida na empresa Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos. O objetivo deste estudo era avaliar a influência das condições do ambiente de trabalho na produtividade.

Os colaboradores foram submetidos a trabalharem em diversas condições de iluminação e incentivos para executarem suas atividades. Na aplicação do estudo, observou-se que, independentemente das condições do ambiente de trabalho e dos incentivos fornecidos, quando trabalhavam em equipe, a produtividade aumentava, de onde se concluiu que o aumento da produtividade não estava relacionado aos aspectos técnicos ou operacionais, mas sim à proximidade social do ser humano.

A partir desta avaliação, identificou-se que nos trabalhos realizados em equipe as pessoas começaram a desenvolver sentimentos de participação, comprometimento, competência e realização.

Mayo e sua equipe entrevistaram mais de 20 mil empregados na Electric Company, para descobrir quais os sentimentos reais que levavam à satisfação no trabalho e

como isto poderia estar relacionado com a produtividade. Somente com a realização da entrevista, pode-se observar que os colaboradores sentiam-se importantes e respeitados dentro da empresa.

Desta forma, Mayo concluiu que o fator de maior influência na produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não propriamente os incentivos salariais.

A necessidade social de integração foi demonstrada por Mayo através da constatação da importância dos grupos informais na produtividade. De forma que as pessoas, para serem aceitas pelo grupo, comportavam-se de acordo com as normas e expectativas de produção implicitamente estabelecidas pela organização.

Mayo observou também que os objetivos estabelecidos pela organização, quando alinhados aos dos trabalhadores, faziam com que a produtividade aumentasse, e quando eles sentiam que estes objetivos eram opostos, a produtividade diminuía. Assim, a supervisão rígida e a imposição de padrões levariam à diminuição da produtividade do grupo. Por outro lado, o envolvimento dos trabalhadores no planejamento, na organização e no controle de seu próprio trabalho proporcionaria ganhos de produtividade.

Desta forma, a escola das relações humanas, direcionada para as necessidades de participação social e de relacionamento interpessoal, propôs uma contestação com a escola científica da fase de tayloriana.

2.1.4 Teoria de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) é a teoria da motivação mais conhecida, além de ser uma das mais aplicadas nas organizações. Esta teoria está baseada em dois pressupostos fundamentais:

As pessoas são organismos motivados pelo desejo de satisfazer determinado tipo de necessidades. Essas necessidades são universais e dispõem-se de forma sequencial ou hierárquica. Isso significa que o indivíduo se sentirá motivado a satisfazer uma necessidade de nível superior apenas quando todas as outras necessidades que lhe são inferiores estiverem satisfeitas. Na figura 4 visualizamos

as necessidades primárias na base da pirâmide, demonstrando que as necessidades secundárias ocupam o lugar em menor proporção na pirâmide.

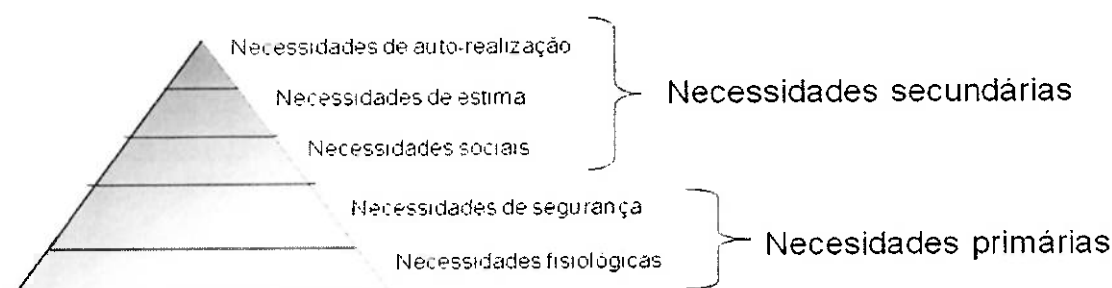


Figura 4 – A hierarquia das necessidades de Maslow.

Entendemos por necessidades fisiológicas as que estão relacionadas às necessidades do organismo, que é a principal prioridade do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas não são capazes de se motivarem para as necessidades secundárias.

Ainda dentro das necessidades primárias temos a segurança, que envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.

Para estes dois primeiros itens a maioria das organizações tem contribuído de forma significativa para a tranquilidade do colaborador dentro da organização, adequando suas estruturas, fornecendo refeição no local de trabalho, cesta básica, segurança e assistência médica.

Quando as duas primeiras categorias estão supridas, as necessidades sociais passam a ser necessidades relacionadas à atividade social, como amizades, aceitação social, suporte familiar e amor.

O passo seguinte na hierarquia de necessidades está relacionado ao reconhecimento e ao respeito do ser humano.

A última escala da pirâmide é a necessidade da autorrealização, é onde está a necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e

gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

2.1.5 Teoria de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg é baseada nos fatores motivacionais e higiênicos que norteiam o comportamento humano nas organizações.

Os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho; e como são decididos pela empresa, esses fatores estão fora do controle das pessoas. Estes fatores são correspondentes as condições de trabalho, administração da empresa, remuneração, relacionamento com a supervisão e benefícios.

As empresas comumente utilizavam-se apenas os fatores higiênicos na motivação dos empregados, pois o trabalho era considerado uma atividade desagradável; então para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras.

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.

Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos e crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho.

Quando os fatores motivacionais como o trabalho em si, a realização, o reconhecimento, o progresso profissional e a responsabilidade são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém quando são precários evitam a satisfação.

Fatores	
Higiênicos: o ambiente	Motivadores: o trabalho
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Tabela 1 – Teoria de Herzberg

Para Herzberg, os fatores higiênicos, são essencialmente preventivos, pois eles evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

2.1.6 Teorias “X” e “Y” de Douglas McGregor

Para McGregor (1950) duas visões distintas foram propostas, uma visão tradicional, basicamente negativa, designada por Teoria X, e a outra contemporânea, basicamente positiva, designada por Teoria Y.

Depois de ter observado a forma como os gestores lidam com os seus trabalhadores, McGregor concluiu que, a forma como os gestores vêem a natureza humana se baseia num conjunto de pressupostos e que o gestor tende a moldar o seu comportamento face aos subordinados com base nesses pressupostos.

As implicações motivacionais de se aceitar a análise de McGregor, ficam mais clara se a compararmos com a teoria de Maslow.

Assim, a Teoria X assume que as necessidades de ordem inferior dominam os indivíduos e a Teoria Y assume que são as de ordem superior que são dominantes.

O próprio McGregor possuía a crença que os pressupostos da Teoria Y eram mais válidos do que a Teoria X. Assim, ele propôs sugestões ou idéias como a participação na tomada de decisão, funções que atribuíssem responsabilidades e desafios a seus titulares, e boas relações de trabalho como abordagens que maximizariam a satisfação no trabalho.

Reconhecer que as pessoas são capazes de desempenhar comportamentos desejáveis sob boas condições de trabalho não significa que as pessoas agirão sempre de forma responsável. Significa antes que as pessoas respondem ao seu ambiente de trabalho, portanto a forma como são tratadas influencia a forma como agem.

2.2. Conceito de Liderança

Liderança é a capacidade de uma pessoa influenciar outras para trabalharem em direção de metas e objetivos (MEGGINSON, 1986, pag.340). O grau em que um líder demonstra a qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características das situações na qual se encontra. Utilizando como exemplo, podemos mencionar a influência da propaganda no comportamento dos consumidores. Toda situação em que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, é indício de liderança. É agir de modo a alterar o comportamento, atitude ou sentimento de uma pessoa ou grupo de pessoas.

No ambiente organizacional o comportamento de liderança envolve funções como planejar, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir, etc., os quais se enquadram no processo de liderança, como veremos no tópico a seguir.

2.2.1 Processo de Liderança

O processo de liderança envolve vários micro e macro fatores. Além da habilidade de persuadir os membros da equipe para a realização de um objetivo numa determinada situação, abrange também os traços do líder e o estilo de liderança.

Exercer um cargo de liderança implica, para o líder, algumas atividades dentre elas informar à sua equipe sobre mudanças organizacionais, alterações de procedimentos; distribuir, delegar e orientar a execução de tarefas; treinar os

colaboradores, acompanhar e avaliar o desempenho profissional de sua área e dos membros de sua equipe; propor melhorias, garantir um clima organizacional propício e motivar seu pessoal.

Para desenvolver estes conjuntos de responsabilidades é necessário que o profissional com cargo de liderança desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes que o auxiliem na condução das pessoas, que será determinante para o sucesso de sua equipe em atingir as metas estabelecidas pela empresa.

Dentro do processo de liderança, existem alguns estilos de liderança, os quais são mais característicos para alguns líderes do que para outros. Existem casos em que o líder aplica um estilo para cada situação existente.

No processo de liderança, a percepção interpessoal e a comunicação são fatores relevantes para a realização das tarefas realizadas o chão de fábrica.

A percepção é influenciada pelos estímulos físicos, psicológicos, fisiológicos e ainda por outras situações como experiências, paradigmas e preconceitos.

2.2.2 Estilos de Liderança

As situações e os grupos variam e os líderes também. Por isso, é bastante comum que o sucesso do líder e dos seus seguidores esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado.

O primeiro estilo abordado é o estilo autocrático; é o mais antigo, que remete à origem pré-histórica, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizaram e surgiram os primeiros chefes.

O estilo democrático foi inspirado, principalmente, em idéias desenvolvidas na Grécia Antiga. Nesse estilo de liderança, não apenas a pessoa do líder, mas todo o grupo é considerado o centro das decisões.

Isso não significa que, na liderança democrática, o papel do líder perca sua importância, pois é exatamente aí que ele fica bem caracterizado, distinguindo-se das funções de simples chefia e ganhando um sentido mais profundo.

O conceito de liderança situacional baseia-se no princípio de que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade

do líder. Refere-se à escolha do estilo de atuação a ser empregado pelo líder em face das diferentes situações por ele detectadas.

Para os pressupostos da liderança situacional, não há um estilo de liderança melhor do que outro, de forma a produzir sempre os melhores resultados, e sim um estilo mais adequado a cada situação.

As habilidades para lidar com pessoas são fundamentais para se manter a liderança, pois pode se perder a criatividade, produtividade, o desenvolvimento de habilidades, as competências e muito mais dos seus liderados.

As organizações, nos dias atuais, exigem que seus gestores orientem, desenvolvam e extraiam o melhor de seus colaboradores sem perder a motivação, e aplicando uns destes estilos ou a junção deles trará resultados positivos para a equipe e por correlação à empresa.

2.2.3 Abordagem dos Traços

Todas as aplicações dos estilos de liderança são correspondentes aos traços do líder. Conforme um dos primeiros pesquisadores Ralph Stogdill (1974) descobriu que alguns traços relacionavam-se a liderança efetiva conforme Tabela 2.

Traços Constatados como Relacionados à Liderança Efetiva

1	Habilidades pessoais e interpessoais	14	Equilíbrio e controle emocional
2	Habilidades técnicas	15	Controle de grupo informal
3	Habilidades administrativas	16	Natureza estimulante
4	Efetividade em liderança e realização	17	Conduta ética, integridade pessoal
5	Proximidade social, amizade	18	Comunicação, verbalização
6	Habilidades intelectuais	19	Ascendência, domínio, poder de decisão
7	Manutenção de grupo de trabalho coeso	20	Energia física
8	Manutenção de coordenação e trabalho em equipe	21	Experiência e atividade
9	Motivação e aplicação em tarefa	22	Maturidade e cultura
10	Impressão geral (halo)	23	Coragem, ousadia
11	Apoio ao trabalho do grupo	24	Indiferente, distante
12	Manutenção dos trabalhos de desempenho	25	Criativo, independente
13	Disposição de assumir responsabilidades	26	Conformador

Tabela 2 – Traços Relacionados à Liderança

Porém, anos mais tarde Edwin Ghiselli (1971) demonstrou que certos traços realmente parecem ser mais importantes para a liderança efetiva.

Os mais significativos dentro da visão de Ghiselli são a capacidade de supervisão, necessidade de realização ocupacional, inteligência, decisão, auto-segurança e iniciativa.

2.2.4 Limitações da Abordagem dos Traços

Há algumas limitações na abordagem dos traços, pois, líderes como Alexandre o grande, Napoleão, Joana D'Árc, Adolf Hitler, Abraham Lincoln, Mahatma Ghandi, Mao Tsé-Tung, Martin Luther King, Bin Laden, Madre Teresa de Calcutá, Mandela, dentre outros, apresentam traços físicos, intelectuais, sociais e de personalidade específicos, no entanto, com propósitos comuns entre eles, no que tange aos sonhos e conquistas.

Cada líder, com suas características de inteligência, extroversão, carisma, auto-segurança, coragem, empatia, tendem a estar relacionadas com o desenvolvimento e manutenção de posições de liderança, desta forma, estas distinções comportamentais entre os líderes, vão de encontro à natureza dinâmica das relações humanas, que é o fundamento da liderança.

2.2.5 Abordagem Comportamental

Através da análise da abordagem dos traços, ficou claro que não é possível explicar o que causava a liderança efetiva. Desta forma os estudos voltados para o comportamento dos líderes, passaram a ter importância muito grande para compreender, se de fato, haveria uma forma melhor de liderar.

A abordagem comportamental considera a orientação ou identificação do líder. Supõe-se que o líder é orientado para o empregado, orientado para a tarefa ou para a produção, ou, ainda, para a combinação de ambos.

Uma das teorias comportamentais mais populares, a de MCGREGOR conforme exposto no item 2.1.6, está apresentada na tabela 3 para elucidação adicional da abordagem comportamental.

De acordo com os pressupostos da teoria X, caracteriza-se pelo estilo autocrático, ou seja, as pessoas devem fazer exatamente o que a organização determina. A teoria Y desenvolve fortemente o estilo democrático, onde o líder cria oportunidades e proporciona orientação quanto aos objetivos.

Pressupostos das Teorias X e Y	
Teoria X	Teoria Y
As pessoas encaram o trabalho como "um mal necessário".	O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto as atividades de lazer.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades.	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar responsabilidades, mas também a procurá-las.
Os trabalhadores não apreciam mudanças.	Os trabalhadores apreciam o desafio.
Os trabalhadores não tomam iniciativa.	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.

Tabela 3 – Pressupostos da Teoria X e Y

A grade gerencial de Blake e Mouton (1964) enfoca orientações do líder quanto à tarefa (produção) e ao empregado (pessoas), bem como as combinações de ambos. A figura 5 a seguir mostra uma grade com interesse por produção no eixo horizontal e interesse por pessoas no eixo vertical, onde é exposto os cinco estilos básicos de liderança. O primeiro número se refere a orientação do líder para a produção ou tarefa, o segundo, à orientação para pessoas ou empregados. Deve-se notar que, teoricamente, com o sistema de nove pontos empregados pela grade, podem ser identificadas 81 combinações. A interpretação da figura é apresentada a seguir:

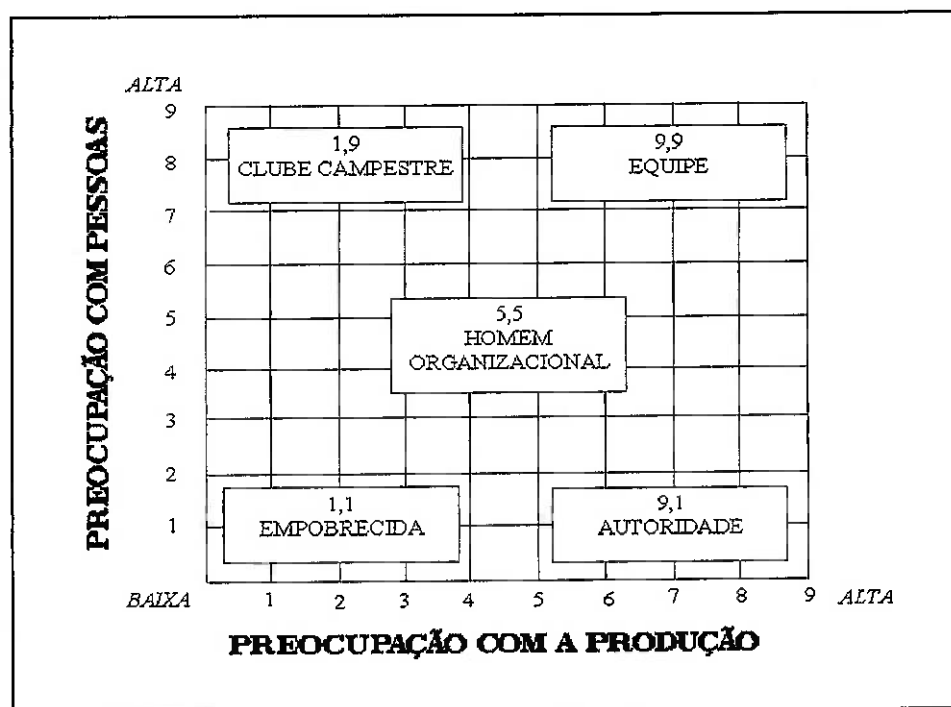


Figura 5 – Grade Gerencial

O gerente com grade 9,1 é descrito como chefe severo, um autocrata, com características de supervisor próximo. ênfase na tarefa cumprida, se necessário com aplicação de pressão.

O gerente com grade 1,9 usa uma liderança permissiva, porque a ênfase está em manter os empregados felizes e satisfeitos. Evitam exercer pressão para que o trabalho seja realizado.

O gerente com grade 1,1 é descrito como abdicator. Estilo laissez-faire identificado por Kurt Lewin (1939), considerado como o extremo na forma de gerenciar.

O gerente com grade 5,5 tem seu foco na produção, mas compreende que as pessoas não podem ser ignoradas. Utiliza em alguns momentos a abordagem de negociação implícita para que o trabalho seja realizado.

O gerente com grade 9,9 acredita que o entendimento e o acordo mútuos. Alto interesse pelas pessoas e pela produção utiliza abordagem participativa, de equipe, para que o trabalho seja realizado.

2.2.6 Abordagem de Contingência-Situação

Assim com a abordagem dos traços foi inadequado para explicar a liderança, o mesmo ocorreu com a abordagem comportamental. Concluiu-se que não há um estilo único de liderança. A abordagem contingência-situação verifica que o estilo a ser aplicado deve ser contingente a fatores como a situação, as pessoas, a tarefa, a organização e outras variáveis ambientais.

Para entender melhor o estilo de liderança com abordagem na contingência-situação é necessário que se compreenda quais os fatores que afetam o comportamento de liderança.

Mary Parker Follet (1928) que desenvolveu a lei da situação, diz que três variáveis afetam o estilo do líder. São elas o líder, os seguidores e a situação. Follet acreditava que o líder deveria ser orientado para o grupo e não para o poder.

Conforme figura 7, é apresentado os micro e macro fatores que afetam o comportamento da liderança.

O macrofatores estão relacionados a situação econômica, o ambiente histórico-cultural, à indústria e à organização.

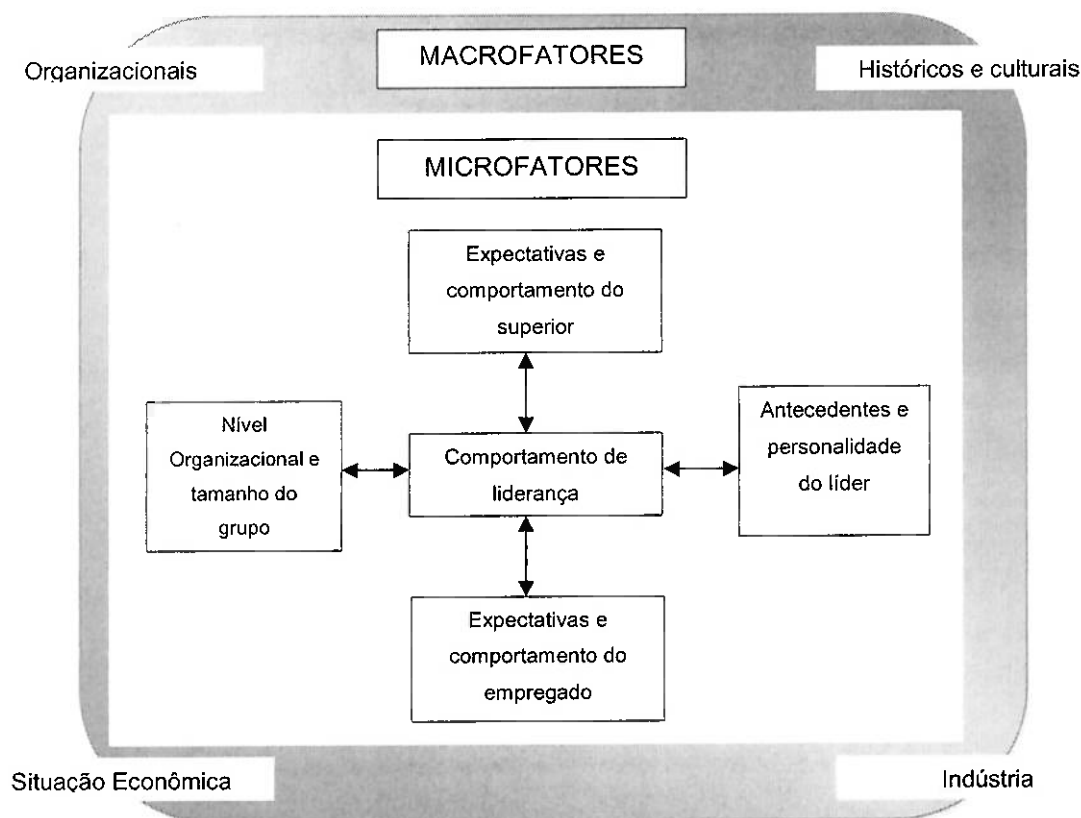


Figura 6 – Fatores que influenciam o comportamento de liderança baseados em Follet

A situação econômica desempenha uma parte importante na determinação da aceitabilidade de uma abordagem de liderança. Durante a ocorrência de uma crise econômica, é necessário, temporariamente, dispensar pessoal, reduzir custos, e aumentar os controles, tornando-os mais rigorosos.

As questões culturais e históricas da organização influenciam no comportamento da liderança, pois, em muitos casos o líder depara-se com os paradigmas ou as crenças em que a organização cultuou por muito tempo, compelindo o líder, a se adequar à realidade da empresa.

Na indústria, a influência decorre não somente de fatores históricos como também de sua tecnologia e da natureza dos trabalhos a serem feitos. Podemos citar conflitos com o Sindicato por exemplo.

A filosofia da alta direção também é uma barreira, dentro do fator organização onde a liderança deveria ter mais proximidade e apoio.

Muitos são os micros fatores, porém iremos discutir alguns para exemplificar as influências no comportamento da liderança.

Em relação aos antecedentes e a personalidade do líder, alguns fatores direcionam o estilo de liderança, em virtude de experiências profissionais, educação familiar ou mesmo as situações pessoais vivenciadas.

As expectativas dos superiores ou dos colaboradores em relação aos assuntos da organização também é outro fator preponderante para alteração no comportamento da liderança. Por exemplo, no caso de uma organização que esteja na expectativa de novos projetos ou de uma reestruturação organizacional.

O nível da organização e tamanho do grupo tende a influenciar o comportamento da liderança, por haver mais oportunidade para a liderança participativa nos níveis mais altos do que nos mais baixos. Isto ocorre, pois, na maioria das organizações, os cargos de nível mais baixo são mais detalhados.

2.3 Conceito de Qualidade

Quando pensamos em Qualidade a abordagem mais comum atribuídos à palavra refere-se àquela que identifica Qualidade com conformidade a especificações e padrões. Com base neste entendimento, poderíamos pressupor que a Qualidade

seria obtida através da produção sem defeitos. Outra abordagem bastante correlacionada à Qualidade seria o atendimento das necessidades do cliente.

A tabela 4 a seguir remete à definição de Juran (1990), para discutir a questão da Qualidade, a avaliar a comparação entre os efeitos da alta e baixa Qualidade.

CARACTERÍSTICAS DE PRODUTOS QUE ATENDEM NECESSIDADES DE CLIENTES	AUSÊNCIA DE DEFICIÊNCIAS
Qualidade mais alta permite que a empresa:	Qualidade mais alta permite que a empresa:
aumente a satisfação dos clientes torne os produtos vendáveis enfrente a concorrência aumente a participação no mercado obtenha faturamento de vendas garanta preços melhores	Reduza frequência de erros Reduza retrabalho, desperdício Reduza falhas no uso e despesas com garantia aumente o rendimento e a capacidade melhore o desempenho da entrega reduza inspeção e testes diminua o tempo necessário para lançamento de novos produtos no mercado
MAIOR EFEITO : VENDAS	MAIOR EFEITO: CUSTOS

Tabela 4 – Efeitos da alta e baixa Qualidade segundo Juran

Os conceitos de Qualidade e Qualidade Total são utilizados nas organizações com significado muito exclusivo, referente à melhoria contínua, conformidade com os requisitos e adequação ao uso. Outros critérios como custos, controles internos e prazos também estão intrínsecos.

Ao longo dos anos, conceito de Qualidade evoluiu e passou a ser utilizada por várias áreas e segmentos.

Segundo Juran Philip (1995), "Qualidade é adequação ao uso."

Qualidade, em sentido amplo, não se refere apenas ao produto e serviços, estendem-se às pessoas, tarefas, equipamentos e programas motivacionais.

Qualidade Total é o conjunto de ações previamente planejadas e implementadas que visem alcançar à satisfação do cliente, através da utilização adequada de todos os recursos envolvidos: humanos, materiais, financeiros e equipamentos.

Para Crosby (1980) a qualidade é baseada no comportamento das pessoas, por isso considera a educação de todos os indivíduos da empresa um fator fundamental.

Sabemos que a busca pela Qualidade tornou-se consenso em qualquer atividade humana, tais como o trabalho, a escola, a produção de bens, a prestação de serviços ou mesmo em casa.

Dessa forma, Programas de Qualidade são, acima de tudo, programas de transformações de indivíduos e de processos e devem desenvolver-se num ambiente onde as pessoas possam crescer, expandindo sua capacidade criadora.

Para atingir esta qualidade operacional dos colaboradores, são necessárias implementação e utilização de programas da qualidade, onde podendo citar, como exemplo, o Programa 5S, que aborda vários aspectos, inclusive comportamentais, para o atendimento destas metas.

A importância de fundamentar a Qualidade sobre os três pilares da Qualidade conforme Figura 7, também contribui significativamente para o alcance destes objetivos.

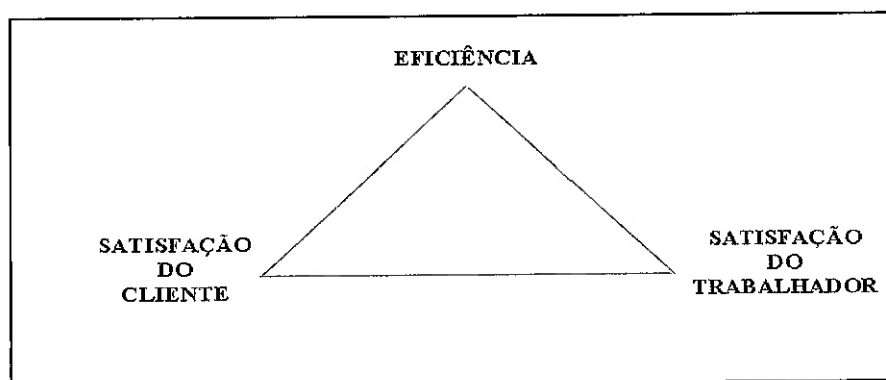


Figura 7 – Pilares da Qualidade

O primeiro deles é a eficiência, quer dizer, fazer certo da primeira vez, evitando defeitos, retrabalho, desperdícios, refugos, atrasos.

O segundo pilar é a eficácia no atendimento às necessidades do cliente, quer dizer buscar satisfazer aos anseios do cliente em relação ao produto/serviço e mais do que isto, procurar encantá-lo, superando suas expectativas.

E o terceiro a satisfação das pessoas na organização, onde todo o trabalho deve ser realizado num clima de realização e respeito mútuo. As pessoas devem estar satisfeitas e comprometidas com o que fazem.

Explorando um pouco mais o terceiro pilar, podemos ainda complementar que as pessoas são a essência em uma organização, por este motivo a atenção a elas deve ser sempre observada para que a qualidade das tarefas operacionais seja possível.

Somando-se à estes três pilares, podemos ainda, incluir a satisfação dos acionistas, que na verdade, é a consequência da interação eficiente e eficaz dos três pilares.

Enfim, para atingir esta plena relação, o alicerce da liderança contribuirá para, redirecionar, reorientar e reforçar positivamente a qualidade desempenhada pelo colaborador em suas atividades.

2.3.1 Motivação para a Qualidade

O perfil atual do colaborador da Qualidade exige empenho, conhecimento e responsabilidade, porém, o ambiente no qual ele irá atuar deverá proporcionar-lhe abertura para a expansão destas características através da motivação.

Podemos dizer que existem duas formas de como a motivação pode ser desempenhada pelo colaborador. Uma é a motivação voltada para o trabalho, onde a preocupação é voltada para os aspectos que levam o trabalhador a produzir conforme prediz a organização.

A outra é a motivação para a Qualidade, que procura preocupar-se com os aspectos que levam o trabalhador a buscar a eficiência e a eficácia de suas tarefas, a assumir uma atitude proativa, a comprometer-se com o sucesso da organização, a participar com sugestões e idéias inovadoras, a responsabilizar-se por seu trabalho.

A motivação para o trabalho enxerga o colaborador com característica operacional, e a motivação para a Qualidade enxerga o colaborador como um ser multidimensional, possuidor das características física, social e política, ou seja, um ser que busca a autorrealização no trabalho através da expansão de sua criatividade. Esta nova maneira de enxergar seus colaboradores fortalece novas formas de motivação, ou seja, voltada para o controle, para a melhoria e o desenvolvimento.

A metodologia utilizada de forma geral pelas organizações, para a motivação para a Qualidade, concerne na satisfação dos colaboradores, tendo como base a hierarquia das necessidades (Maslow, 1943), a maturidade profissional de cada indivíduo e o treinamento operacional dos colaboradores.

A motivação dos colaboradores do chão de fábrica acontece através da liberdade de pensamento, criação e ação que devem ser conduzidas pelo líder através do processo de liderança.

2.4 A importância do Treinamento Operacional

Uma das atividades vitais no processo de liderança é a aplicação de treinamentos operacionais. O acompanhamento deve ser contínuo para identificar as dificuldades operacionais e assim garantir a execução eficiente e eficaz das tarefas

O progresso profissional, a assistência e o reconhecimento pelo trabalho que se faz são variáveis comprovadamente relevantes nos estudos sobre motivação. Um treinamento nessa linha fará com que os profissionais da empresa mobilizem melhor os seus recursos, em benefício, não somente de si próprios, mas também da empresa.

Existem variáveis que estão relacionadas com a produtividade das equipes no chão de fábrica, por meio das quais a capacidade do líder em desempenhar um papel diferenciado ao planejamento, coordenação e organização das tarefas da equipe traz resultados significativos na conclusão efetiva das tarefas.

Outra capacidade indiretamente ligada ao desempenho do líder é a motivação de seus colaboradores. Neste aspecto o líder deve identificar quais as necessidades de motivação que o colaborador necessita, e assim aplicar a mais adequada para a manutenção do desempenho do colaborador.

O desenvolvimento do trabalho em equipe é de fundamental importância, neste aspecto o líder deve identificar como diagnosticar o nível intelectual de sua equipe, para mesclar, ou em outras ocasiões reuni-los por afinidade. Conforme Heloisa Helena Garcia, Mestre em Desenvolvimento Humano “É essencial ver esse processo como uma construção progressiva e que depende da vivência das situações que promovam avanços nas relações, em direção da cooperação e autonomia”

Além destas o grau de delegação, que se refere à precisão e grau e influência com a qual o líder exerce sobre seus colaboradores e a qualidade de apoio para o colaborador, ou seja, treinamento para os membros de sua equipe, através do qual o líder motiva seus liderados para a execução das tarefas estabelecidas.

Somando-se a todas estas variáveis, podemos acrescentar ainda as relações com a equipe, pois quanto melhor a relação entre seus membros, maior será a produtividade da empresa.

O líder que utilizar o treinamento para aprimorar a capacidade de sua equipe, estará proporcionado conhecimento e a habilidade técnica, ou seja, elevando o nível de maturidade, por meio da instrução ou de experiência. A instrução refere-se ao conhecimento obtido por meio de terceiros e a experiência, ao conhecimento obtido por conta própria.

A motivação surgirá, pois, o conhecimento aumentará o empenho para realizar a tarefa. Quanto maior a disposição para o trabalho, menor a necessidade de encorajamento para a realização das tarefas.

Acompanhar o nível de maturidade dos liderados deve ser apoiado por contínuos e sucessivos treinamentos, pois assim, permitirá ao líder determinar em qual fase de amadurecimento o liderado se encontra, e a partir deste momento decidir qual o estilo de liderança mais apropriado.

A aplicação dos treinamentos devem sempre objetivar a capacitação e a qualificação dos colaboradores, e principalmente que os recursos empregados nestas preparações, não sejam mal utilizados, ou, em muitos casos não utilizados adequadamente dentro da organização, pois, o colaborador, também se desmotiva em não implementar o conhecimento adquirido.

3. APLICAÇÃO PRÁTICA DO TEMA

3.1 Dados preliminares

A aplicação do estudo foi desenvolvida em uma organização que atua no mercado nacional há 30 anos como prestadora de serviços em tratamento de superfície em diversas aplicações como níquel químico, cromo duro, cromo decorativo e revestimentos orgânicos. Sediada no estado de São Paulo, certificada ISO 9001 desde 1.997, e possui em sua estrutura organizacional 150 colaboradores diretos.

A alta direção é comprometida com a Qualidade, e faz parte de sua política de Qualidade o compromisso de fornecer serviços e inovações tecnológicas a todas as partes interessadas protegendo o meio-ambiente. Um dos pontos fortes da organização é a comunicação direta com a alta direção.

A seguir o organograma da fábrica, situada à cidade Barueri, onde todo o trabalho foi aplicado.

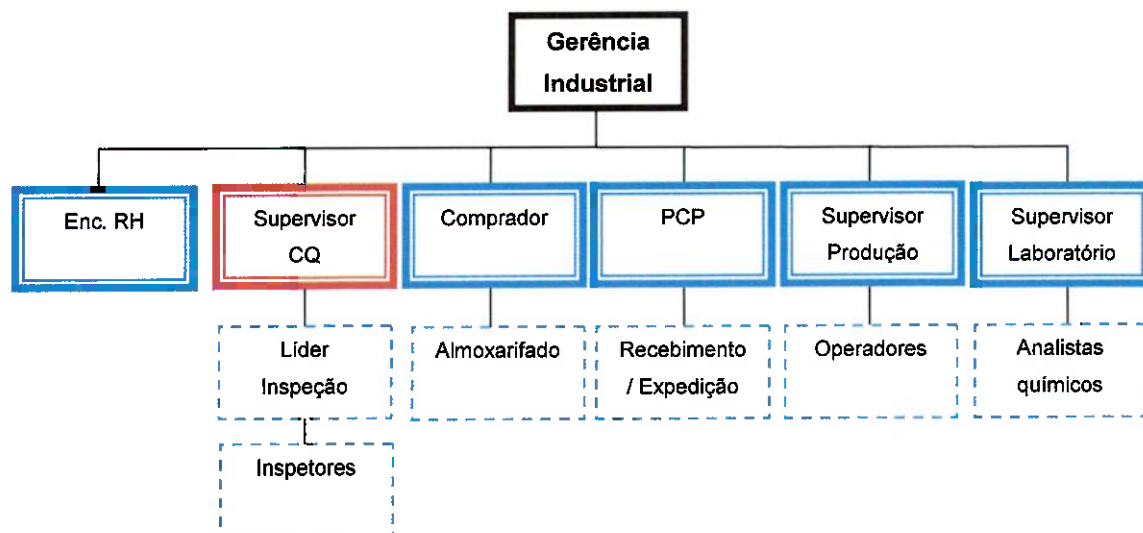


Figura 8 – Organograma empresa Metalúrgica – revisão 6

O caso se aplica ao setor da Qualidade, onde os principais razões se baseiam, nas dificuldades operacionais percebida durante minha gestão no ano de 2008, no cargo de supervisão. Em virtude de vários aspectos, dentre eles; estilo de liderança

anterior, despreparo dos colaboradores nas habilidades técnicas, relacionamento interpessoal conflitante, comunicação ineficiente e insatisfação das necessidades individuais.

3.3 Método, instrumentos e Resultados

O questionário foi aplicado em julho de 2008, ao setor de inspeção. A equipe composta por 11 colaboradores, sendo, um líder de setor, dois ajudantes gerais e oito auxiliares de inspeção.

Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas qualitativas e quantitativas, segundo Godoy (1995, p.26), "ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada".

O questionário distribuído com seis macros perguntas, onde aborda o grau de satisfação na seguinte escala: 1-muito insatisfeito, 2-insatisfeito; 3- pouco satisfeito; 4-satisfeito e 5-muito satisfeito.

A apresentação da pesquisa prática é feita a seguir, dividindo-se na descrição das perguntas chaves, com o desdobramento das questões relacionadas à motivação, liderança e ambiente de trabalho, utilizando-se para tanto as seguintes variáveis:

P1. satisfação global;

- Imagem global da organização
- Desempenho global da organização
- Papel da organização na sociedade
- Relações da organização com os cidadãos e a sociedade
- Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.

P2. satisfação com a gestão e o sistema de gestão;

- Aptidão da gestão de topo e intermédia para comunicar
- Aptidão para conduzir a organização

- Manual de procedimentos
- Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados
- Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo
- Concepção dos processos da organização
- Postura da organização face à mudança e à modernização

P3. satisfação com as condições de trabalho;

- Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho
- Atmosfera de trabalho e a cultura da organização
- Tratamento dado às questões sociais e ambientais
- Atividades sociais (desportivas e recreativas)
- Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais
- Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização
- Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.
- Equipamentos informáticos disponíveis
- Software disponível
- Equipamentos de comunicação disponíveis
- Condições de higiene
- Condições de segurança
- Serviços de refeitório e bar
- Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)

P4. satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências;

- Ações de formação realizadas
- Oportunidades para desenvolver novas competências

P5. envolvimento ativo na organização;

- Envolvimento nos processos de tomada de decisão

- Envolvimento em atividades de melhoria
- Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores

P6. níveis de motivação;

- Motivação para aprender novos métodos de trabalho
- Motivação para desenvolver trabalho em equipe
- Motivação para participar em ações de formação
- Motivação para participar em projetos de mudança na organização
- Motivação para sugerir melhorias

3.2.1 Resultados e Ações Implementadas

A coleta de dados concentrou-se na busca de informações sobre motivação, liderança e Qualidade. A partir deste levantamento foram sugeridas e implementadas algumas ações de melhoria para resgatar o grau de comprometimento dos colaboradores para a execução das atividades do setor de inspeção.

Nas tabelas seguintes farei comentários gerais de cada tópico, inclusive abordando principalmente atuações direcionadas especificamente ao setor de inspeção.

1 - Satisfação global	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Imagem global da organização	-	-	-	2	9
Desempenho global da organização	-	-	1	2	8
Papel da organização na sociedade	-	-	2	2	7
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade	-	-	2	2	7
Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.	-	-	2	4	5
Totais de respostas de cada grau de satisfação	0	0	7	12	36
Percentual de satisfação global	0%	0%	13%	22%	65%

Tabela 5 – satisfação global

Os resultados obtidos superior a 60% para satisfação global da organização demonstrou que os colaboradores estão satisfeitos com empresa onde trabalham e compreendem a importância da empresa perante as partes interessadas.

A alta direção programou no ano de 2009, a comemoração da semana 30 anos de existência da organização, o que trouxe para os colaboradores alta motivação e orgulho em fazer parte do time.

Devido ao sucesso do evento, a alta direção passou a investir em programas deste gênero para a manutenção da imagem positiva da organização.

A seguir os dados referente a gestão, os quais apresentaram grau de insatisfação elevado.

2 - Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Aptidão da gestão de topo e intermediária para comunicar	0	2	3	6	0
Aptidão para conduzir a organização	0	3	2	6	0
Manual de procedimentos	0	0	3	4	4
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados	0	5	6	0	0
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo	0	8	3	0	0
Concepção dos processos da organização	0	5	5	1	0
Postura da organização face à mudança e à modernização	0	2	6	3	0
Totais de respostas de cada grau de satisfação	0	25	28	20	4
Percentual de satisfação	0%	32%	36%	27%	5%

Tabela 6 – satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Os índices observados na tabela 6, para grau de satisfação insatisfeito e pouco insatisfeito, certificaram a deficiência de liderança no setor de inspeção provenientes da gestão anterior. Com estes resultados foram introduzidos algumas atividades voltadas para a gestão operacional.

Implementação de reuniões de staff semanais, para estabelecer comunicação aberta com os colaboradores frente aos problemas e soluções do setor. Disponibilização de procedimentos em cada bancada de inspeção, divulgação coletiva e individual dos programas de entrega para atendimento e direcionamento adequado dos esforços.

Avaliação de desempenho semestral, com o devido retorno de destes resultados aos colaboradores, com intuito de orientar quanto aos pontos fracos e reafirmar os pontos fortes.

Na tabela 7, verificaremos a satisfação do colaborador quanto às condições do ambiente de trabalho, e quais os aspectos que influenciam na desmotivação.

3 - Satisfação com as condições de trabalho	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	0	0	0	2	9
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização	0	4	5	1	1
Tratamento dado às questões sociais e ambientais	0	0	2	7	2
Atividades sociais (desportivas e recreativas)	0	0	2	1	8
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	0	8	2	1	0
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização	0	3	4	4	0
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.	0	0	0	7	4
Equipamentos informáticos disponíveis	0	0	2	6	3
Software disponível	0	0	4	5	2
Equipamentos de comunicação disponíveis	0	0	1	8	2
Condições de higiene	0	0	0	9	2
Condições de segurança	0	0	0	9	2
Serviços de refeitório e bar	0	0	0	1	10
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)	0	3	6	2	0
Totais de respostas de cada grau de satisfação	0	18	28	63	45
Percentual de satisfação	0%	12%	18%	41%	29%

Tabela 7 – Satisfação com as condições de trabalho

A satisfação em relação às condições de trabalho define muitas vezes o desempenho do colaborador. Um setor de inspeção, por exemplo, requer uma iluminação adequada, equipamentos e acessórios disponíveis, fluxo de movimentação definidos. Outro fator preponderante é o relacionamento interpessoal

conflitante dos colaboradores. O gestor deve estar atento a estes sinais, pois, pode comprometer a qualidade do trabalho envolvido.

Para este tópico, as ações tiveram foco principalmente no estabelecimento de novo horário de trabalho, pois, os colaboradores do setor de inspeção, em sua maioria mulheres, sentiam a necessidade de não haver expediente aos sábados, para se dedicarem à família. Desta forma, a mudança de horário, contribuiu expressivamente para o aumento da motivação e do comprometimento no trabalho.

4 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Ações de formação realizadas	0	0	7	3	1
Oportunidades para desenvolver novas competências	0	0	9	6	2
Totais de respostas de cada grau de satisfação	0	25	28	20	4
Percentual de satisfação	0%	32%	36%	26%	5%

Tabela 8 – satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

A organização possui programas de incentivo ao estudo do ensino superior, através do auxílio faculdade. Disponibiliza cursos de capacitação técnica para várias funções e níveis hierárquicos.

Na área de inspeção, basicamente um dos planos de treinamento, é voltado para a aprendizagem técnica e operacional em equipamentos de medição, ensaios físicos e químicos e conhecimento de documentações técnicas.

Foi realizado rodízio de aprendizagem com todos os colaboradores, visando não somente a capacitação, mas também a flexibilidade do setor. Treinamentos internos, sobre Sistema e Gestão da Qualidade e trabalho em equipe, programa 5S e motivação foram aplicados pela supervisão da Qualidade.

A diferença observada da gestão anterior para a atual, neste item é clara nos termos de difundir o conhecimento no setor, não havia a preocupação neste aspecto. O resultado foi percebido rapidamente em relação ao envolvimento dos colaboradores na resolução de problemas.

5 - Envolvimento ativo na organização	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Envolvimento nos processos de tomada de decisão	0	0	2	7	2

Envolvimento em atividades de melhoria	0	4	3	4	0
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	0	3	6	3	0
Totais de respostas de cada grau de satisfação	0	7	10	14	2
Percentual de satisfação	0%	21%	30%	42%	6%

Tabela 9 – Envolvimento ativo na organização

A tabela 9 apresenta resultados acentuados de desmotivação para o envolvimento nos processos de tomada de decisão e implementação de melhoria. Conforme entrevistas com alguns colaboradores, a comunicação e a gestão deficiente contribuíram para gerar a insatisfação deste tópico.

Como ação foi implementado reuniões de staff com periodicidade semanal, para discutir problemas, definir responsabilidades e principalmente melhorar a comunicação entre os colaboradores e a supervisão.

6 - Níveis de motivação	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Motivação para aprender novos métodos de trabalho	0	4	5	2	0
Motivação para desenvolver trabalho em equipe	0	3	7	1	0
Motivação para participar em ações de formação	0	2	9	0	0
Motivação para participar em projetos de mudança na organização	3	6	2	0	0
Motivação para sugerir melhorias	0	5	5	1	0
Totais de respostas de cada grau de satisfação	3	20	28	4	0
Percentual de satisfação	5%	36%	50%	26%	7%

Tabela 10 – Níveis de motivação

Os níveis de motivação, assim como o tópico anterior, apresentaram resultados elevados de insatisfação em função da ausência de programas de treinamento, sobretudo na falta de um canal de comunicação para coleta das sugestões de melhorias no setor de inspeção.

A supervisão como solução, fez o levantamento das tarefas, elaborou um fluxograma das principais atividades, e com base nestas informações, programou treinamentos individuais e coletivos para desenvolver a capacidade e as habilidades necessárias da equipe de inspeção.

Enfim, os resultados desta pesquisa, baseados somente no setor de inspeção, é apenas a parte de um todo, porém, nos dá uma visão compreensível de como a ausência da liderança junto aos operadores de chão de fábrica, implica nos resultados operacionais da organização.

Certamente, questionários desta natureza, devem ser aplicados periodicamente para reavaliação do nível de satisfação do colaborador, com a finalidade de manter a auto-estima elevada da equipe, e servir como ferramenta para a atual e as futuras gestões.

4. CONCLUSÃO

Após a realização da revisão bibliográfica e analisar todos os aspectos relevantes em torno da liderança, pode-se concluir que o processo de liderança participa diretamente no envolvimento dos colaboradores para o alcance de metas e objetivos. Embora, pareça clara e óbvia sua aplicação, sabe-se que existem algumas etapas para a conclusão deste raciocínio.

Onde há liderança percebe-se que o clima organizacional é diferente, pois há sinergia entre as pessoas. Por outro lado, quando não há a liderança as situações não estão bem definidas, pois não há direcionamento das atividades, e são nesses pontos que ocorrem as falhas, os erros que se refletem na qualidade da tarefa executada.

Desta forma, o alinhamento dos trabalhos direcionados à motivação e ao treinamento dos colaboradores utilizando a liderança como uma estratégia de apoio a qualidade será benéfico para toda a sua cadeia produtiva.

Portanto, para que estes objetivos sejam implementados, é fundamental, portanto, que as pessoas que trabalham na operação tenham em mente a Qualidade desejada pelo cliente e saibam e queiram, através de seu trabalho, colaborar para atingir esta Qualidade, recebendo, para tanto, os recursos necessários da organização. Esta idéia pode ser desdobrada nos seguintes requisitos para a Qualidade, no que tange aos recursos humanos da organização:

Primeiro: A Qualidade é obtida a partir de um esforço global e de um comprometimento individual. Podemos considerar a motivação como um estímulo a ser aplicado pelo líder.

Segundo: Todos precisam saber qual o objetivo a ser atingido, dentro da idéia de "adequação ao uso" (Juran, 1990) para a satisfação do cliente na organização. É necessário que todos saibam o que fazer. Neste caso, cabe a orientação do líder.

Terceiro: Todos precisam saber como atingir o objetivo global, através de suas tarefas individuais. É preciso que todos saibam como fazer. O líder deve comunicar e orientar sua equipe nesse aspecto.

Quarto: Todos precisam querer atingir o objetivo global, através do empenho necessário na sua tarefa. É preciso que todos queiram fazer. A utilização dos

recursos da motivação desperta o interesse, bem como apresentação de palestras, para explanar os resultados positivos que poderão ser alcançados.

Quinto: É necessário que a empresa forneça os recursos tecnológicos, materiais e informações necessários ao cumprimento da tarefa.

Sexto: É importante que impere um clima de confiança na organização, para que nenhum aspecto impeditivo se interponha à execução da tarefa.

Para que as pessoas saibam o que fazer, é preciso comunicação. Para que as pessoas saibam como fazer, é necessário treinamento. Para que as pessoas queiram fazer, só há um caminho: a motivação, o qual somente a liderança eficaz com técnicas de persuasão adequada, tornará possível para a compreensão da Qualidade em todos os setores da organização, do chão de fábrica até o alto escalão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira, ***Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa***. 2.ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira S.A - 1986.

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. ***O grid gerencial III***. São Paulo: Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Recursos humanos na empresa***. São Paulo: Atlas, 1989. v. 1: Pessoas, organizações e sistemas.

CROSBY, Philip. ***Princípios Absolutos de Liderança***. São Paulo: Makron Books, 1999.

FOLLETT, Mary Parker. Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento. Organizado por Pauline Graham; tradução de Eliana hiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

GHISELLI, Edwin. ***Explorations in Managerial Talent***. Pacific Palisades, California: Goodyear, 1971.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, ***Revista de Administração de Empresas***, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, mai./jun. 1995.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? ***Harvard Business Review***, jan./fev. 1968.

GARCIA, Heloisa Helena. Trabalho em grupo, ***Revista Nova Escola***, São Paulo, Ano XXIV, n.220, p. 36-42, mar. 2009.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, p. 370-96, jul. 1943.

MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company, 1933.

MCGREGOR, Douglas. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MEGGINSON, Leon C., DONALD C. Mosley , PAUL H. Pietri Jr. *Administração Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.

MONTEIRO, Fabiano Lima. *Gestão Participativa e o Papel da Liderança no Sistema de Gestão da Qualidade*. Belo Horizonte, 2007. Papel da Liderança p.5-6

STOGDILL, Ralph M. *Handbook of Leadership : A Survey the Theory and Research*. Nova York: Free Press, 1974, pag.81

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WEB SITE O GERENTE, disponível em http://www.ogerente.com.br/produtividade/teoria_motivacao.htm, acesso em 20 out.2009.

ANEXOS

5. ANEXO A – Modelo de Questionário satisfação dos colaboradores

Questionário de satisfação dos colaboradores¹

Identificação da Organização:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado.

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

¹ Este questionário deve ser adaptado ao contexto organizacional.

Satisfação global						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Imagem global da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade						
Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.						

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aptidão da gestão de topo e intermédia para comunicar						
Aptidão para conduzir a organização						
Manual de procedimentos						
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados						
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo						
Concepção dos processos da organização						
Postura da organização face à mudança e à modernização						

Satisfação com as condições de trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho						
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização						
Tratamento dado às questões sociais e ambientais						

Atividades sociais (desportivas e recreativas)						
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização						
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.						
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)						

Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Ações de formação realizadas						
Oportunidades para desenvolver novas competências						

Envolvimento activo na organização

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

Ao preencher este quadro tenha em conta que o grau de motivação:

1 = Muito desmotivado e 5 = Muito motivado.

Níveis de motivação						
Indicador	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho						
Motivação para desenvolver trabalho em equipa						
Motivação para participar em ações de formação						
Motivação para participar em projetos de mudança na organização						
Motivação para sugerir melhorias						

Muito obrigado pela sua colaboração.