

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC "Profa. Anna de Oliveira Ferraz"

Aline Gabrieli da Silva
Camila Cristina Mesquita
Driele Cristina Artheman
Michele Cristina Ceribelli
Valdirene da Silva Caldeira

Motivação e Liderança: Ênfase na Comunicação
Entre Líderes e Colaboradores

Araraquara
2013

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC "PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

ALINE GABRIELI DA SILVA
CAMILA CRISTINA MESQUITA
DRIELE CRISTINA ARTHEMAN
MICHELE CRISTINA CERIBELLI
VALDIRENE DA SILVA CALDEIRA

**ALINE GABRIELI DA SILVA
CAMILA CRISTINA MESQUITA
DRIELE CRISTINA ARTHEMAN
MICHELE CRISTINA CERIBELLI
VALDIRENE DA SILVA CALDEIRA**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO ENTRE
LÍDERES E COLABORADORES**

ARARAQUARA

2013

**ALINE GABRIELI DA SILVA
CAMILA CRISTINA MESQUITA
DRIELE CRISTINA ARTHEMAN
MICHELE CRISTINA CERIBELLI
VALDIRENE DA SILVA CALDEIRA**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO ENTRE
LÍDERES E COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à ETEC "Prof.^a Anna de
Oliveira Ferraz", do Centro Estadual
de Educação Tecnológica Paula
Souza, como requisito para a
obtenção do diploma de Técnico de
Nível Médio em Administração sob a
orientação do Professor Ariovaldo
Thomazini Junior.

ARARAQUARA

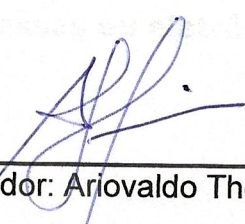
2013

ALINE GABRIELI DA SILVA
CAMILA CRISTINA MESQUITA
DRIELE CRISTINA ARTHEMAN
MICHELE CRISTINA CERIBELLI
VALDIRENE DA SILVA CALDEIRA

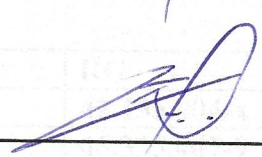
**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO ENTRE
LÍDERES E COLABORADORES**

APROVADO EM: 26, 11, 2013

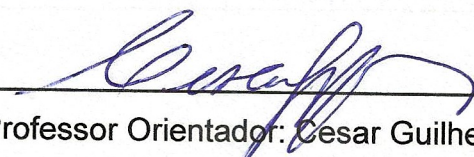
Banca Examinadora:



Professor Orientador: Arivaldo Thomazini Junior



Professor Orientador: Emerson Aparecido Augusto



Professor Orientador: Cesar Guilherme Roseguini

ARARAQUARA

2013

*Deus me enviou a terra com uma
missão, só ele pode me deter, os
homens nunca poderão.*

(Bob Marley)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos em primeiro lugar a Deus. Agradeço a minha mãe e
a minha, pelo apoio, incentivo e por sempre acreditar em meus sonhos e
me ajudar para realizá-los. Agradeço também a todos os professores,
especialmente os professores, Almirante e amigos do curso técnico, que fizeram
com que eu pudesse concluir este curso de forma bem-sucedida,
e também a todos os familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado,
me apoiando e incentivando para que eu chegasse até aqui.

Dedicamos este projeto a todos os
professores que nos auxiliaram, aos
amigos e familiares que tem nos
incentivado, enfim a todos que de
alguma forma contribuiu para o
nosso sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus. Agradecemos nossos pais e familiares, pelo apoio, incentivo e por sempre acreditar em nossos sonhos e lutar conosco para realizá-los.

A todos os professores, diretores e amigos do curso técnico, que lutaram sempre com o objetivo de produzir conhecimento de forma ética e digna, mesmo apesar dos obstáculos pelos quais passaram.

RESUMO

A pesquisa de campo realizada na organização teve como objetivo analisar a conduta dos líderes e colaboradores, a forma de comunicação, os recursos utilizados para a comunicação, através do fator motivação, assunto muito discutido na atualidade. Na pesquisa realizada, buscamos compreender algumas teorias adotadas na liderança, motivação e comunicação, que através de suas ações, possa influenciar ou motivar sua equipe para o trabalho. Desde a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teorias situacionais e até a comunicação empresarial.

Conforme o conteúdo apresentado, podemos observar que a empresa conta com um líder democrático, segundo CHIAVENATO (2001) a liderança democrática, tem como característica, um líder que conduz e incentiva o grupo a participar das atividades na organização. Através dessa teoria, foram observadas várias mudanças em relação ao comportamento do grupo, os mesmos mostraram-se mais comprometidos e responsáveis em suas atividades. O que se conclui, é o que o líder deve se portar e comunicar-se para cada situação de uma forma diferente, utilização todos os tipos de liderança.

Palavra - chave: Liderança. Motivação. Comunicação.

ABSTRACT

The field research conducted in the organization aimed to analyze the behavior of leaders and employees, the form of communication, the resources used to communicate, through the motivation factor, hot topic nowadays. In research, we seek to understand some theories adopted in leadership, motivation and communication that through their actions, can influence or motivate your team to work. Since the theory of Maslow's hierarchy of needs, and situational theories to business communication.

As the content presented, we can see that the company has a democratic leader, according CHIAVENATO (2001) democratic leadership, is characterized by a leader who leads and encourages the group to participate in activities in the organization. Through this theory, several changes were observed in relation to the behavior of the group, they were more committed and responsible in their activities. What follows is what a leader should behave and communicate for each situation in a different way, using all kinds of leadership.

Keywords: Leadership. Motivation. Communication.

Lista de Ilustrações

Figura 1. Ciclo das Satisfações.....	17
Figura 2. Ciclo Motivacional.....	23
Figura 3. Frederick Winslow Taylor.....	25
Figura 4. Henry Ford.....	31
Figura 5. Jules Henri Fayol.....	33
Figura 6. Os fatores situacionais.....	43
Figura 7. Inauguração da empresa.....	47
Figura 8. Fachada atual da empresa.....	47
Figura 9. Linha automotiva.....	48
Figura 10. Linha imobiliária.....	49
Figura 11. Linha látex.....	50
Figura 12: Linha Esmalte.....	51

Lista de Gráficos:

Gráfico 1. Como é a comunicação entre líder e colaborador?.....	55
Gráfico 2. Na sua opinião a boa comunicação entre líder e colaborador, pode gerar bons resultados para a empresa?	56
Gráfico 3. Você se sente motivado no seu ambiente de trabalho?.....	56
Gráfico 4. Na sua opinião, qual a melhor forma da empresa qualificar seus colaboradores?.....	5
7	
Gráfico 5. Na sua opinião, você acha importante a figura do líder dentro da empresa?	57
Gráfico 6. Qual o perfil do seu líder?.....	58

1. INTRODUÇÃO	Lista de abreviaturas e siglas	13
	ORT - Organização Racional do Trabalho	16
	CUT - Central Única dos Trabalhadores	16
2. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO		17
2.1 Teoria de Max Weber		17
2.2 Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivadores		17
2.3 A História da Administração de Mayo		16
2.4 Teoria do A e Y		19
2.5 Teoria da expectativa		18
2.6 SATISFAÇÕES NAS NECESSIDADES HUMANAS		21
2.6.1 Satisfação das necessidades		21
2.6.2 Frustração ou compensação das necessidades		21
3.7 TEORIA DE TAYLOR		23
3.7.1 Primeiro Período Taylorista		23
3.7.2 Segundo Período de Taylor		24
3.7.3 Administração como Ciência		25
3.7.4 Organização Racional do Trabalho		27
3.7.5 Princípios da Administração Científica de Taylor		23
3.7.6 Conclusões sobre Taylor		28
3.8 TEORIA DE FORD		24
3.8.1 Fordismo		25
3.9 TEORIA DE HENRI FAYOL		26
3.9.1 Henri Fayol e a Teoria Clássica da Administração		26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. MOTIVAÇÃO	16
2.1 Definições de Motivação.....	16
2.2 De onde vem a motivação.....	16
3. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO	17
3.1 Teorias Motivacionais.....	17
3.2.1 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivadores.....	17
3.3.1 A Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	18
3.4 Teorias de X e Y.....	19
3.5 Teorias da expectativa.....	19
3.6 SATISFAÇÕES NAS NECESSIDADES HUMANAS	21
3.6.1 Satisfações das necessidades.....	21
3.6.2 Frustração ou compensação das necessidades.....	21
3.7 TEORIA DE TAYLOR	23
3.7.1 Primeiro Período Taylorista	23
3.7.2 Segundo Período de Taylor.....	24
3.7.3 Administração como Ciência.....	25
3.7.4 Organização Racional do Trabalho.....	27
3.7.5 Princípios da Administração Científica de Taylor.....	28
3.7.6 Conclusões sobre Taylor.....	28
3.8 TEORIA DE FORD	30
3.8.1 Fordismo.....	30
3.9 TEORIA DE HENRI FAYOL	32
3.9.1 Henri Fayol e a Teoria Clássica Administrativa	32

3.9.2 As Seis Funções Básicas da Empresa.....	32
3.9.3 Conceito de Administração.....	33
3.9.4 Funções Universais da Administração.....	33
3.9.5 Princípios Gerais de Administração para Fayol.....	34
3.9.6 Conclusões sobre Fayol.....	35
4. LIDERANÇA.....	36
4.1 Ser líder é.....	36
4.1.2 Tipos de liderança.....	36
4.1.3 Teoria sobre Estilos de Liderança.....	37
4.1.4 Qual o papel do líder.....	37
4.1.5 Qual o função do líder.....	37
4.1.6 Como agir sobre pressão dentro da empresa	38
4.1.7 Teoria do Grande Homem.....	38
4.1.8 Teoria de Traços de Personalidade.....	39
4.1.9 Teoria das Trocas.....	39
4.1.10 Enfoques situacionais.....	40
4.1.11 Teoria da Liderança Situacional.....	40
4.1.12 Teoria do Caminho Objetivo.....	41
4.1.13 Os fatores situacionais.....	41
5. SINDICATO E A COMUNICAÇÃO.....	43
5.1 Sindicato.....	43
5.2 Comunicação.....	44
5.2.1 Definição de Comunicação.....	44
5.2.2 Principais problemas de comunicação de líderes e gerentes.....	45
5.2.3 A eficácia na comunicação.....	46
6. ESTUDO DE CASO.....	47
6.1 História da empresa.....	47
6.2 Linha automotiva.....	48
6.3 Linha imobiliária.....	49
6.4 Linha látex.....	50

6.5 Linha Esmalte.....	51
6.6 Linha Grafiatto.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS	54

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios sempre passou por grandes transformações e hoje não é diferente, principalmente com novas tecnologias, com novas ideias, foi preciso parar e pensar em novos métodos de trabalho, mudar as estratégias e principalmente renovar as ideias. E o principal desafio de todas as empresas é manter um líder motivado e o mesmo saber transmitir esta motivação para seu grupo.

Os líderes hoje tem um papel fundamental na empresa, o mesmo deve ter paixão pela profissão, sempre buscar a motivação dentro e fora do ambiente de trabalho, treinar, reciclar e gratificar seus funcionários, enfim ser justo e honesto em suas ações. Mas nem sempre isso acontece na maioria das vezes à liderança aplicada nas empresas é de autoritarismo, onde a ameaça, o castigo, a desmotivação e a falta de comunicação é o que prevalece. Fora o ambiente de pressão e troca frequente de funcionários, são os principais problemas enfrentados.

Os líderes hoje tem que saber lidar com seus colaboradores, pois é através deles que são realizadas as ações e conseqüentemente os resultados.

Este trabalho é composto de uma pesquisa teórica e uma pesquisa de campo, espera-se com esta pesquisa ajudar na prática de gestão no ambiente organizacional, o objetivo do trabalho é analisar quais as formas de liderança existente na organização, quais métodos são utilizados para transmitir as informações e quais os benefícios que trazem a motivação dos colaboradores.

2. MOTIVAÇÃO

2.1 Definições de Motivação

Segundo Kondo (1991), a teoria de Herzberg explica que a motivação, se dá por dois fatores: Os que levam a satisfação e fatores que levam a insatisfação. O mesmo usou como exemplo o ambiente de trabalho, remuneração baixa, ambiente barulhento e quente, o que causa insatisfação ao colaborador.

É importante eliminar primeiramente esses pequenos fatores que causam insatisfação, melhorando as condições de trabalho. Mas só isso não basta, para motivar seus colaboradores, é necessário inseri-los na elaboração do trabalho, na avaliação de resultados e metas, podendo assim reconhecê-los de forma apropriada.

Já Chiavenato (2001), demonstra na teoria de Maslow que a motivação tem origem das necessidades e comportamentos humanos, ou seja, a cada necessidade suprida dará origem a outra, é um processo contínuo e infinito. São essas necessidades que levam a motivação, conteúdo e direção ao ser humano.

Há três estágios de motivação: Necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto – realização.

2.2 De onde vem à motivação

Existem quatro teorias que determinam diferentes explicações sobre motivação, que são: teoria de Herzberg, a teoria das necessidades de Maslow, a teoria x-y McGregor, e a teoria da motivação comportamental.

3. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

3.1 Teorias Motivacionais

3.2.1 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivadores.

O psicólogo Herzbert (1975) aborda em sua teoria dois principais fatores que levam a motivação:

Fatores Higiênicos são fatores extrínsecos, quando ausentes podem gerar grande insatisfação, porém quando estão presentes não trazem tanta satisfação.

- Métodos empresariais;
- Qualidade da supervisão;
- Relações interpessoais;
- Salário;
- Segurança no trabalho;
- Status;

Fatores motivacionais são fatores intrínsecos, quando presentes geram grande motivação, e quando ausentes não geram tanta insatisfação.

- Atividade exercida;
- Crescimento profissional;
- Realização;
- Reconhecimento;
- Responsabilidade;

Com base na teoria de Herzbert (1975), podemos afirmar que os fatores motivacionais influenciam muito mais do que os fatores higiênicos, pois geram grande motivação quando presentes, porém quando ausentes não causam grandes impactos. Já os fatores higiênicos, quando ausentes, geram grande insatisfação, um exemplo disso é o salário, se o mesmo for reduzido, poderá desmotivar o colaborador dentro e fora da organização.

3.3.1 A Hierarquia de Necessidades de Maslow

O psicólogo Maslow (1987) afirmou em sua obra que a necessidade humana, existe diferentes tipos de força classificado em cinco grupos: fisiológicos, segurança, sociais, estima, auto realização.

- **Fisiológicos:** são classificadas como necessidade primária, relacionada com a sobrevivência do indivíduo. Exemplo: alimentação, atividade física.
- **Segurança:** são classificadas como necessidade primária, onde o indivíduo necessita de segurança na vida social. Exemplo: pagamento das parcelas do automóvel e imóvel.
- **Sociais:** são classificadas como necessidade primária, consisti na aprovação social e reconhecimento do grupo.
- **Autoestima:** são classificadas como necessidade primária, está ligada ao sentimento de cada indivíduo, onde será feita auto avaliação levando em consideração suas forças e suas fraquezas. Exemplo: Bullying e Anorexia.
- **Auto – realização:** são classificadas como necessidade secundária, e esta relacionada com status. Sendo assim nunca será suprida, pois o ser humano sempre terá novas metas a serem alcançadas. Ex: dinheiro, poder e consumismo.

3.4 Teorias de X e Y

O psicólogo Douglas MaGregor (1960) denominou suas teorias em X e Y, que representa diferentes explicações sobre motivações.

A teoria X demonstrou uma suposição onde os colaboradores tem aversão ao trabalho e desempenha o mesmo sem vontade e responsabilidade. Preferem ser dirigidas, ao invés de tomar qualquer atitude, são controladas e impulsionadas pelo dinheiro, elogio ou punição.

Já a teoria Y, constatou pessoas motivadas, que interagem no ambiente de trabalho, desenvolve suas atividades naturalmente, sem grandes esforços, claro em ambiente adequado de trabalho e esperando um melhor desempenho profissional e ser reconhecido.

MaGregor sugere utilizar a teoria Y, a mais apropriada para a motivação dos colaboradores.

Com base na teoria MaGregor (1960), Donald Morton em termos práticos, acredita que a teoria Y, só daria certo em pessoas com níveis de conhecimentos elevados, pois as mesmas já têm a facilidade de se motivar, onde se tem a auto estima elevada e auto realização. Já a teoria X, o mesmo sugere que pode ser utilizada em pessoas que desenvolvem trabalhos manuais e rotineiros.

3.5 Teorias da expectativa

Segundo Leboyer (2004), as pessoas sentem-se motivadas, quando possuem objetivos claros e quando se sentem capazes de realizar uma atividade. A recompensa recebida deve estar à altura do esforço despendido, para o cumprimento de certo objetivo, no entanto a percepção da recompensa é bastante subjetiva. As necessidades precisam ser satisfeitas e as pessoas em geral têm razões para fazerem as coisas como fazem, quer dizer, a partir de uma necessidade, motivam-se a fazer algo. Se dissermos que as necessidades de comer, beber, vestir, perpetuar a espécie provém do instinto, as necessidades de ser um líder, um empresário, de ser reconhecido não podem ser explicadas pelo instinto. Essas necessidades mais evoluídas

existem a partir do relacionamento com outras pessoas, em casa, na escola, no trabalho, etc.

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2004), as teorias tentam responder a duas questões:

- O que faz com que as pessoas entrem em uma empresa e permaneçam?
- Em que condições os ocupantes de um cargo, se sentem propensos a produzir, no ritmo exigido pela empresa?

Os Valores do Trabalho

1. Condições físicas do trabalho;
2. Ambiente familiar;
3. Horários;
4. Estabilidade;
5. Bônus;
6. Salário;
7. Relações com os colegas;
8. Relações com os superiores;
9. Valorização dos resultados do seu trabalho;
10. Possibilidade de Promoção;
11. Possibilidade de Formação;
12. Autonomia;
13. Possibilidade de usar suas Competências;
14. Desafios que proporcionem sucesso.

3.6 SATISFAÇÕES NAS NECESSIDADES HUMANAS

3.6.1 Satisfações das necessidades

Segundo Chiavenato (2001), o ciclo da satisfação das necessidades, inicia-se com o organismo humano em estado de equilíbrio, em seguida recebe o estímulo e cria-se uma necessidade. A mesma causa tensão, fazendo com que ocorra uma ação, suprimindo a necessidade, o organismo retorna o estado de equilíbrio.

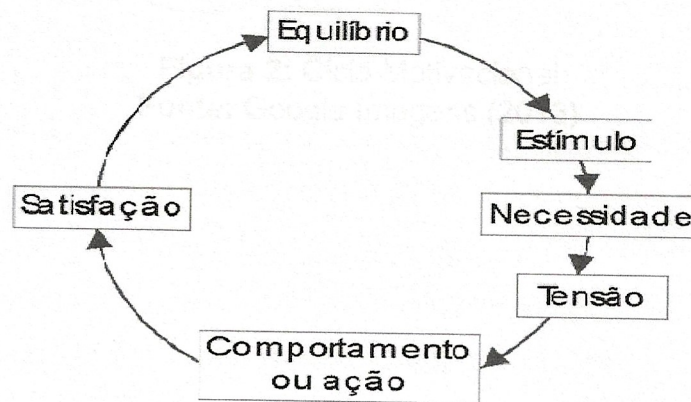


Figura 1: Ciclo das Satisfações
Fonte: Google Imagens (2013)

3.6.2 Frustração ou compensação das necessidades

Neste caso, o organismo humano também se apresenta em estado de equilíbrio, recebe um estímulo e cria-se uma necessidade criando um momento de tensão. A ação deve ser tomada, porém existe uma barreira, onde às necessidades não são satisfeitas, onde ocorre a frustração. Por outro lado, poderá ocorrer a compensação, onde uma necessidade é substituída por outra, ou seja, a mesma será mais fácil de ser suprida.

3.7 TEORIA DE TAYLOR

3.7.1 Primeiro Período Taylorista

Taylor a princípio foi um técnico em mecânica, formou-se engenheiro mecânico trabalhando de dia e estudando à noite. É considerado o fundador da Administração Científica por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Taylor lança no ano de 1903 o livro *Shop Management*, sobre procedimentos para exercer as tarefas dentro das fábricas de tal forma que cada operário tivesse condição para assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho, por meio do estudo de tempos e movimentos, analisou as tarefas de cada operário e concluiu que: pagar salários melhores e reduzir custos de produção; aplicação de métodos e processos padronizados para controle das operações; seleção e qualificação dos operários; capacitações constantes dos operários e garantia de um ambiente adequado resultado da harmonia entre administradores e trabalhadores, seria forma mais apropriada de administrar.

Para Weber (2008), a perda de tempo, portanto, é o primeiro e o principal de todos os pecados. A duração da vida é curta demais, e difícil demais, para estabelecer a escolha do indivíduo. Rejeitar os prazeres do mundo é absolutamente indispensável do ponto de vista moral dos Quaker.

Um repúdio sincero do mundo e de seus interesses, uma incondicional submissão a Deus que nos fala por meio da consciência, eram os sinais indubitáveis da verdadeira redenção, e o tipo de conduta correspondente era, pois indispensável para a salvação (WEBER, 2008, p. 80).



Figura 3: Frederick Winslow Taylor, EUA, s/d.
Fonte: Google Imagens (2013).

3.7.2 Segundo Período de Taylor

No segundo período, Taylor escreve em 1911, o livro sobre Princípios da Administração Científica, quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser logicamente acompanhada de uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios. Nesse segundo período, desenvolveu os seus estudos sobre a administração geral, a qual denominou Administração Científica, sem deixar, contudo sua preocupação com relação à tarefa do operário. Taylor assegurava que as indústrias de seu tempo padeciam de males que poderiam ser agrupados em três fatores:

1. Vadiagem sistemática por parte dos operários, que reduziam propositadamente a produção a cerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência.

Há três causas determinantes da vadiagem no trabalho, que são:

- O erro que vem de época imemorial e quase universalmente disseminada entre os trabalhadores, a substituição do homem pela máquina.
 - O sistema defeituoso da Administração, comumente em uso, que força os operários à ociosidade no trabalho, a fim de melhor proteger os seus interesses;
 - Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte do seu esforço e do seu tempo.
2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
 3. Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

Embora mostrasse pessimismo em relação à natureza humana, quando afirma ser natural do homem a ociosidade. De acordo com Taylor, a implantação da Administração Científica deve ser gradual e obedecer a certo período de tempo, para evitar alterações bruscas que causem descontentamento por parte dos empregados e prejuízos aos patrões. Essa implantação requer um período de quatro a cinco anos para um progresso efetivo.

3.7.3 Administração como Ciência

Para Taylor, os elementos da Administração Científica devem ser tratados cientificamente e não meramente só através de conhecimentos adquiridos só pela prática. Deve haver planejamento no lugar do repentino ou súbito. Deve haver boa disposição harmônica e não contradições e desavença. Operar simultânea em conjunto, colaborando sempre e não ser um sistema oposto à associação. Dar lucro máximo ao invés de compendiar a produção. E finalizando com ênfase, na eficiência e prosperidade. Chiavenato (2001).

Taylor sintetiza:

1. Estudo de tempo e padrões de produção;
2. Supervisão funcional;
3. Padronização de ferramentas e instrumentos;
4. Planejamento das tarefas;
5. O princípio da exceção;
6. A utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar tempo;
7. Fichas de instruções de serviço;
8. A ideia de tarefa, associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente;
9. Sistemas para classificação dos produtos e do material utilizado na manufatura;
10. Sistema de delineamento da rotina de trabalho.

Taylor mostrava preocupação à filosofia, que exigisse uma revolução mental no indivíduo, tanto da parte administrativa quanto da parte dos operários. Seria mais, assegurar o máximo da situação favorável dos lucros ao patrão e ao empregado, como dois objetivos principais da administração. Deve haver interesses entre ambos. Para Taylor, é natural dos homens acreditarem que os interesses entre os patrões e empregados são incompatíveis. Taylor, prova em Administração Científica, que os interesses das duas partes geram a prosperidade e sucesso. É necessário atender as necessidades dos operários com, salários significantes e o patrão/empregador com baixos custos de produção Chiavenato (2001).

3.7.4 Organização Racional do Trabalho

A tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos em todos os ofícios recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT).

Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo mais eficiente. Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbítrio de cada operário a escolha do método ou processo para executar o seu trabalho, para encorajar sua iniciativa, ou seja, a observação dos companheiros vizinhos. Porém, com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidades: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente.

1. Análise do trabalho e estudo dos tempos e dos movimentos.
2. Estudo em relação à fadiga humana (desgaste e cansaço).
3. Divisão e qualificação dos trabalhadores.
4. Criação de cronogramas.
5. Incentivos ao trabalhador como prêmios e aumento salarial.
6. Ambientes de trabalhos salubres.
7. Padronização de métodos e máquinas nas linhas de produção.
8. O olhar sempre crítico em relação à supervisão funcional.

3.7.5 Princípios da Administração Científica de Taylor

Para Taylor, a gerência adquiriu novas atribuições e responsabilidades descritas pelos quatro princípios a seguir:

- a) Princípio de Planejamento: substitui no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento.
- b) Princípio do preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais.
- c) Princípio do Controle: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.
- d) Princípio da Execução: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

3.7.6 Conclusões sobre Taylor

No início sua preocupação era tentar eliminar o desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através de métodos e técnicas de engenharia mecânica. Utilizou técnicas que eram centradas desde os operários até a direção, através do estudo de tempos e movimentos, da fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Reestruturava a fabricação e com os conceitos de gratificações por produção incentivava o operário a produzir sempre mais. Só que não adiantava racionalizar o trabalho do operário se o supervisor, o chefe, o

gerente, o diretor continuavam a trabalhar dentro do mesmo empirismo anterior.

3.3.1 Defeitos

Contudo a Administração Científica tinha diversos defeitos dentre eles: o mecanicismo de sua abordagem (teoria da máquina), a superescalação que robotiza o operário, a visão microscópica do homem tomando isoladamente e como parte da maquinaria industrial, a ausência de qualquer comprovação científica de suas afirmações e princípios, a abordagem incompleta envolvendo apenas a organização formal, a limitação do campo de aplicação à fábrica, omitindo o restante da vida de uma empresa, a abordagem eminentemente prescritiva e normativa e tipicamente de sistema fechado.

Mesmo assim, essas limitações e restrições não apagam o fato de que Administração Científica foi o primeiro passo concreto da Administração rumo a uma teoria administrativa. Foi Taylor que implantou diversos conceitos que até hoje utilizamos na administração.

3.8 TEORIA DE FORD

3.8.1 Fordismo

É uma teoria da organização industrial. Seu idealizador foi Henry Ford, nasceu em Springwells, no dia 30 de Julho de 1863 e faleceu em Dearborn, no dia 7 de Abril de 1947. Foi o pioneiro da indústria automobilística estadunidense.

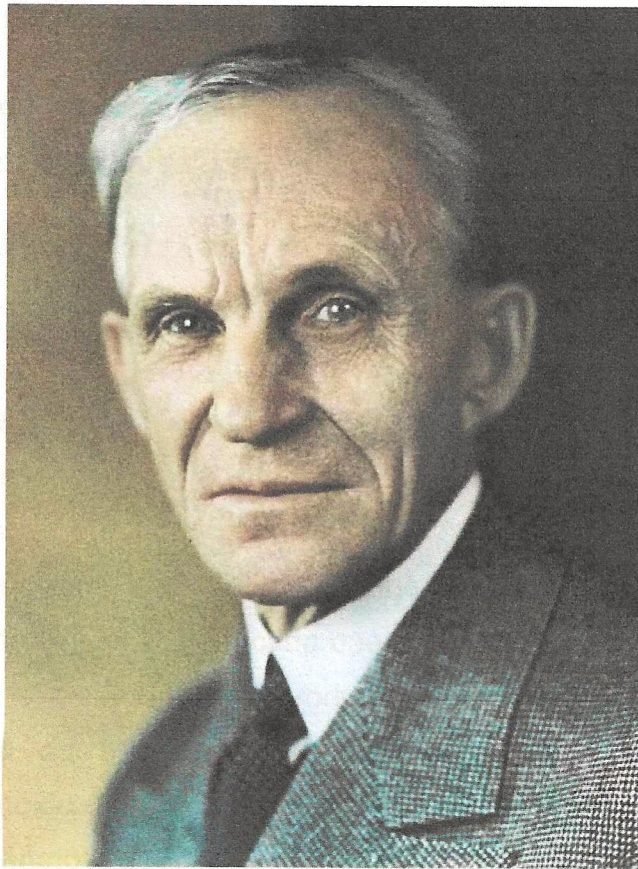


Figura 4: Henry Ford, EUA, s/d.
Fonte: Google Imagens (2013).

Ford fundou a *Ford Motor Company* (1903), época em que Taylor lança seu livro sobre a Administração Científica. A *Ford Motor Company* se tornou a mais poderosa empresa dos Estados Unidos e a única a manter-se independente, lançando a construção em série e imaginando a padronização das principais peças componentes de um conjunto. Essa teoria visava o

aumento da produtividade pela estandardização dos produtos e por uma nova organização do trabalho. Chiavenato (2001).

Ford adotou três princípios básicos, a saber:

1. **Princípio de intensificação:** reduzir tempo de duração com emprego de equipamentos e matérias-primas com rápida inserção do produto no mercado.
2. **Princípio de economicidade:** reduzir os estoques da matéria-prima em transformação.
3. **Princípios de produtividade:** aumentar a produção por meio de qualificação dos operários. Em outras palavras ambos os lados são beneficiados.

O Fordismo é baseado no princípio de que uma empresa deve dedicar-se apenas a um produto. Por isso, deve adotar a verticalização, chegando até a dominar as fontes de matéria-prima e os sistemas de transporte das mercadorias. Para diminuir os custos, a produção deve ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. O trabalho deve ser também altamente especializado, cada operário realizando determinada tarefa. Além disso, para o operário ter boa produtividade, deve ser bem remunerado e ter uma jornada de trabalho menor. Os princípios do Fordismo foram amplamente difundidos, tornando-se uma das bases da organização industriais modernas. Chiavenato (2001).

Porem com base na teoria de Ford, Sloan acredita que não só a redução de estoque, o aumento da produtividade através de maquinas e operários qualificados, vai fazer a diferença no mercado, é necessário diversificar os produtos e utilizar um sistema descentralização de produção para que não haja erros e perda de tempo.

3.9 TEORIA DE HENRI FAYOL

3.9.1 Henri Fayol e a Teoria Clássica Administrativa

Jules Henri Fayol nasceu em Istambul, Turquia, em 29 de Julho de 1841 e faleceu em Paris, França, 19 de Novembro de 1925. Fayol foi um engenheiro francês e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração.

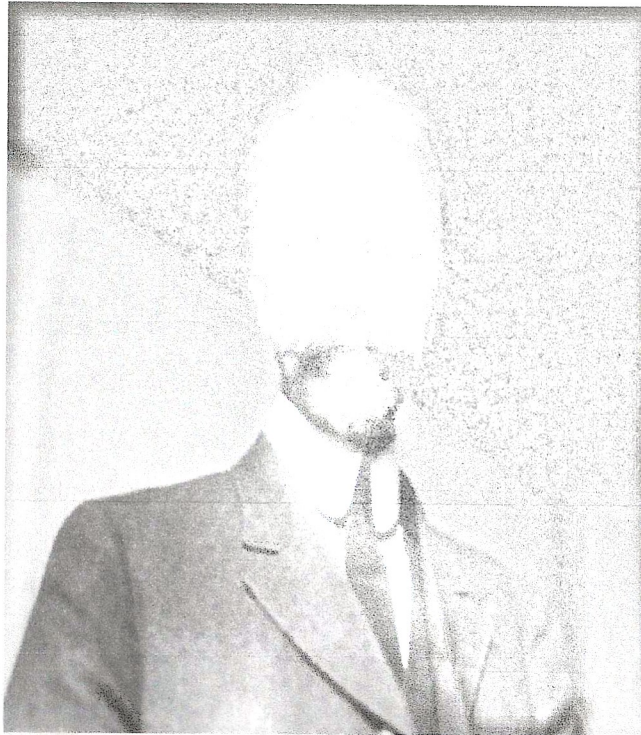


Figura 5: Jules Henri Fayol, EUA, s/d.
Fonte: Google Imagens (2013).

3.9.2 As Seis Funções Básicas da Empresa

Fayol parte da proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos:

1. Funções Técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;

2. Funções Comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação.
3. Funções Financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
4. Funções de Segurança, relacionadas com a proteção e preservação de bens.
5. Funções Contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. Funções Administrativas, relacionadas com a integração da cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

3.9.3 Conceito de Administração

A Administração não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção. Mas ocupa tamanho lugar nas funções dos altos chefes que, às vezes, pode parecer que as funções administrativas estejam concentradas exclusivamente no topo da organização, o que não é verdade.

3.9.4 Funções Universais da Administração

1. Previsão: envolve avaliação do futuro e provisionamento em função dele. Unidade, continuidade, flexibilidade e previsão são os aspectos principais de um bom plano de ação.
2. Organização: proporciona todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa.
3. Comando: leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais.
4. Coordenação: harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu negócio e seu sucesso. Ela sincroniza coisas e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins.

5. Controle: Consiste na verificação para certificar se todas as coisas ocorrem em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no sentido de retificá-los e prevenir a ocorrência.

3.9.5 Princípios Gerais de Administração para Fayol

1. Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência, responsabilidade é uma consequência natural da autoridade. Ambos devem ser equilibradas entre si.
3. Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. Unidade de direção: uma cabeça é um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. Subordinação de interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.
7. Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio de comando.

10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. Estabilidade e duração (num cargo) do pessoal: a rotação tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo tanto melhor.
13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
14. Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

A teoria Clássica concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre as partes. Restringe-se apenas aos aspectos da organização formal. Para a Teoria Clássica, os aspectos organizacionais são analisados de cima para baixo (da direção para execução) e do todo para as partes (da síntese para análise), exatamente ao contrário da abordagem da Administração Científica.

3.9.6 Conclusões sobre Fayol

As funções da empresa são repartidas em seis nas quais a Administrativas engloba as funções universais da Administração que são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essas funções também se estendem nas outras cinco esferas como uma técnica para estruturar a empresa. Para Fayol a empresa é analisada em uma estrutura de cima para baixo. Sua visão é mais gerencial com resultados finais na produção enquanto que a visão de Taylor é na produção e no operário para resultados na quantidade produtiva. Fayol complementa a Administração Científica com a Teoria Clássica.

4. LIDERANÇA

4.1 Ser líder é...

Segundo Kondo (1989), ser líder não é só ter o poder nas mãos e ordenar, ser líder é entender o que está sendo feito, transmitir a informação aos seus colaboradores, de forma que os mesmos entendam o objetivo do trabalho, proporcionar uma aproximação entre líder e colaborador. E por fim mostrar ao seu grupo que metas atingidas significam missão cumprida e muita recompensa.

"Liderança é 'um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo' (Janda, 1960, p.35)".

"Liderança é 'o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo' (Rouch&Behling, 1984 p.46)".

Líderes devem ter sonhos, objetivos, visão, ter força de vontade e principalmente perseverança. Os líderes devem tomar decisões e liderar quando há crise na empresa. Portanto ser líder não é uma tarefa fácil, é preciso ter equilíbrio e manter-se em um contínuo esforço.

4.1.2 Tipos de liderança

Existem vários tipos de liderança como: democrática, autoritária e liderança laissez-faire, mas como saber qual se encaixa em cada empresa?

4.1.3 Teoria sobre Estilos de Liderança

Segundo Chiavenato (2001), aborda características de líderes quanto ao seu subordinado.

Autocrático: tem como característica dominadora ordena tarefas individuais ou em grupo de forma sistemática e sem que os colaboradores opinem.

Democrático: é um líder objetivo, permite que os colaboradores opinem sobre o trabalho a ser desenvolvido, o próprio grupo é quem mostra as diretrizes e escolhe com quem vai desempenhar o trabalho, claro que tudo isso assistido pelo líder.

Estilo Liberal: é aquele que deixa os funcionários à vontade, eles decidem quais trabalhos serão realizados e de que forma serão.

Dentre as três lideranças, não há uma ideal para as organizações, pois cada uma tem seus pros e contras, é necessário analisar qual a situação e aplicar a liderança cabível.

4.1.4 Qual o papel do líder?

As pessoas não nascem líderes, desenvolvem ao longo da vida uma personalidade, tornam-se criativos, comunicativos, tem caráter, convicção, carisma. O líder acima de tudo é um ser humano com qualidades e defeitos, mas dentro da empresa ele tem que ser um profissional.

4.1.5 Qual o função do líder?

Se formos parar para analisar o que os líderes fazem a resposta é infinita, pois ele deve estar capacitado para incentivar o potencial de cada indivíduo ouvir e ensinar, orientar as pessoas, compartilhar responsabilidade e transmitir confiança.

4.1.6 Como agir sobre pressão dentro da empresa?

Em todo lugar há regras e normas de serviço. São propostos metas, produção, objetivos e um salário, porem antes de tudo começar é estimado uma descrição de cada função, com isso vem à obrigação de se empenhar o máximo para ser atingido àquilo que foi estimado. Muitos sofrem a pressão do chefe ou do líder que muitas vezes estão preocupados com a produção, do que a capacidade do funcionário, por isso devemos ser comunicativos, estar satisfeito na empresa, motivado e saber separar problemas da empresa, com os problemas pessoais.

4.1.7 Teoria do Grande Homem

Aceita a ideia de líderes natos. Presumimos que de tempos em tempos surgem homens geniais destinados para exercer influência na sociedade.

Bennis (2001) comenta:

“Isso quer dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferece uma visão mais completa sobre o assunto”.

Pois, não nascem lideres isso depende de cada pessoa agarrar as oportunidades e acreditar no que pensa, como Gandhi, que não nasceu com grande eloquência e tampouco era um reconhecido comunicador, mas mudou, e se tornou um grande líder espiritual e pacifista indiano.

4.1.8 Teoria de Traços de Personalidade

Segundo Chiavenato (2001), esta teoria aborda traços específicos de personalidade, a mesma foi influenciada pela teoria do “grande Homem” defendida por Carley.

O mesmo acredita que através desta teoria, podemos avaliar a capacidade de um líder ou descobrir futuros líderes.

São traços físicos, intelectuais, sociais ou relacionados com a tarefa. Para o autor, o líder deve ser inteligente, ter energia, ter habilidades e ser decisivo.

Por outro lado, ele demonstra características que pressupõe a sua teoria, que um líder não é definido apenas por traços, pode servir para poucos, mas não são todos. Exemplo disto é a relação entre um líder de guerra, que exige mais do que um líder religioso. Outro caso é aquele líder que controla a empresa, porém em casa é o último a dar opiniões. Assim se conclui que os traços demonstram que ser um líder, não é liderar a todo tempo.

4.1.9 Teoria das Trocas

Busca encontrar o equilíbrio entre líder e liderado. O surgimento de um líder não se dá exclusivamente pelo seu tipo de personalidade, mas como também os fatores e as normas usadas pelos grupos, que irão eleger as principais características para a personalidade do líder.

Segundo Bergamini (1994):

“Com a Teoria das Trocas de Hollander, o papel desempenhado pelos subordinados no processo de liderança começa a despontar como um elemento que pode favorecer a formação eficaz desse vínculo. Até então, os estudos vigentes somente dirigiam sua atenção às características que tipificavam os líderes” (Bergamini, C. W. 1994).

Portanto, a partir dessa teoria, a eficácia do exercício da liderança, que é a percepção que os liderados possuem da figura do líder.

4.2.0 Enfoques situacionais

Segundo Fiedler (1967):

“Volumosa pesquisa feita especialmente sob condições reais de vida tem mostrado bem consistentemente, todavia, que a personalidade do líder é somente um dos fatores que determina o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições”.

Então, as teorias de enfoques situacionais analisam as variáveis que cercam o processo de liderança, sendo esses, portanto, os mais abrangentes do que os vistos anteriormente.

4.2.1 Teoria da Liderança Situacional

A teoria situacional relaciona o sucesso do líder com o nível de maturidade dos liderados, logo está voltada para as equipes e não mais somente na figura do líder. A maturidade tem dois componentes: a maturidade para o trabalho e a maturidade psicológica. Segundo esta teoria um funcionário com o nível de maturidade alta tende a assumir mais responsabilidades para atingir as metas. Esse estilo de liderança traz uma combinação entre a maturidade dos liderados e os estilos de liderança.

Situações

- Quando há tarefas repetitivas, o líder fica limitado às decisões do chefe, que adota o estilo de liderança democrática.

- O líder pode lidar com várias situações e para cada uma delas, seguir um estilo de liderança.
- Para um subordinado de alto nível, o líder pode lhe dar maior liberdade de decisão, porém se houver erros repetitivos por parte do mesmo, serão tomadas decisões, onde o subordinado terá menor liberdade de trabalho.

4.2.2 Teoria do Caminho Objetivo

O termo caminho objetivo refere-se à crença de que líderes eficazes orientam o caminho dos seus seguidores na direção da realização das suas tarefas, ajuda a eliminar obstáculos e a chegar a seus objetivos de trabalho. Esse modelo foi desenvolvido por Robert J. House e destaca como função do líder, ajudar seus subordinados para obtenção de resultados. O líder tem como tarefa assegurar que sua equipe entenda como atingir os objetivos e que é a energia positiva que motivará as pessoas a canalizar suas forças para atingir um desempenho cada vez melhor. Esta teoria evidencia uma relação entre liderança e motivação. A motivação para realizar um trabalho está intimamente ligada a uma decisão racional tomada em função de uma expectativa que existe de acordo com o resultado de alguma ação ou esforço realizado, ou seja, as pessoas se empenham ou se motivam quando alcançam um resultado desejado, como por exemplo: reconhecimento, prêmios ou promoções. Bergamini (1994).

4.2.3 Os fatores situacionais

São divididos em dois tipos: os ambientais (externos aos liderados) e os dos subordinados, que são as características individuais das pessoas (sede de controle, experiência, etc.). Os fatores situacionais ambientais correspondem ao “contexto da liderança” e os fatores situacionais

dos subordinados correspondem a “características do seguidor”. Além desses fatores existe a figura do líder e seu comportamento está dividido em quatro tipos: direto, apoiador, participativo e orientado para a realização.

O primeiro caracteriza-se pelo líder que define o que espera dos seus funcionários e os orienta para atingir o desempenho esperado. O segundo tipo é aquele em que o líder está preocupado com o bem estar dos funcionários. O terceiro é o líder que busca incluir a opinião de seus funcionários na tomada de decisões e o último é aquele que estabelece objetivos desafiadores e evidencia confiança na responsabilidade e no esforço de cada funcionário. Segundo Bergamini (1994), cada estilo deve ser assumido de acordo com a situação.

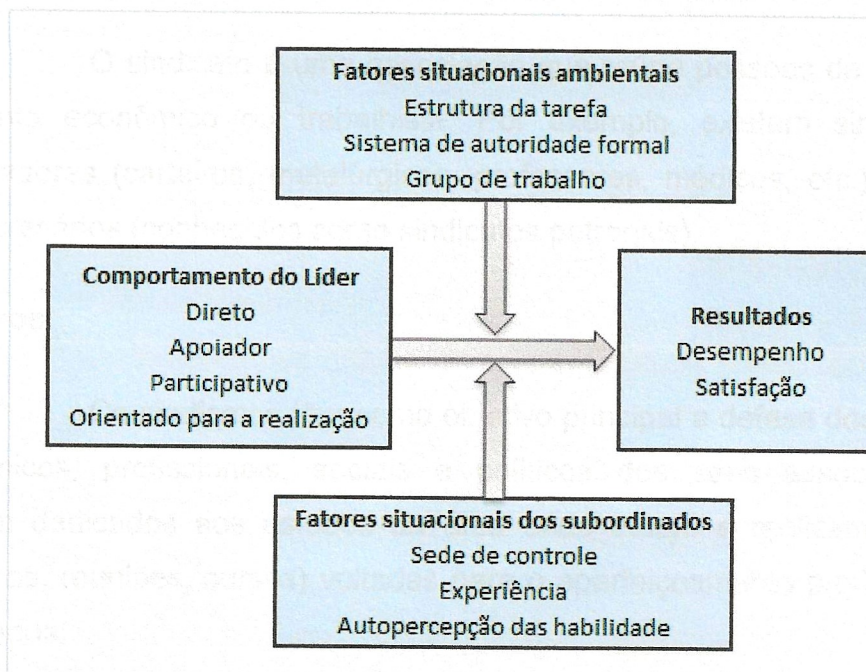


Figura 6: Fatores Situacionais
Fonte: Google Imagens (2013)

5. O SINDICATO E A COMUNICAÇÃO

5.1 Sindicato

É uma agremiação fundada para a defesa comum dos interesses de seus aderentes. Os tipos mais comuns de sindicatos são os representantes de categorias profissionais, conhecidos como sindicatos laborais ou de trabalhadores, e de classes econômicas, conhecidos como sindicatos patronais ou empresariais.

Conceito

O sindicato é uma associação que reúne pessoas de um mesmo segmento econômico ou trabalhista. Por exemplo, existem sindicatos de trabalhadores (carteiros, metalúrgicos, professores, médicos, etc.) e também de empresários (conhecidos como sindicatos patronais).

Objetivos

Os sindicatos têm como objetivo principal a defesa dos interesses econômicos, profissionais, sociais e políticos dos seus associados. São também dedicados aos estudos da área onde atuam e realizam atividades (palestras, reuniões, cursos) voltadas para o aperfeiçoamento profissional dos associados.

Os sindicatos de trabalhadores também são responsáveis pela organização de greves e manifestações voltadas para a melhoria salarial e das condições de trabalho da categoria.

As centrais sindicais

No Brasil, existem também as chamadas centrais sindicais que reúnem sindicatos de diversas categorias. As principais são: CUT (Central Única dos Trabalhadores) e Força Sindical.

Como são mantidos

Os sindicatos são mantidos, principalmente, pelas contribuições sindicais pagas pelos trabalhadores associados.

Surgimento

Os sindicatos começaram a ser organizados durante a Revolução Industrial na Inglaterra (século XVIII). No começo, as associações eram chamadas de trade Union.

5.2 COMUNICAÇÃO

5.2.1 Definição de Comunicação

Segundo Pimenta (2004), a comunicação empresarial como um conjunto de atividades que envolvem técnicas e métodos relacionados ao jornalismo, pesquisa e marketing.

Já para Cahen (2005), o mesmo entende que a comunicação é uma forma de estratégia para atingir os objetivos da empresa.

Na visão de outros autores a comunicação deve ser atualizada nas empresas, de forma a entender a necessidade do consumidor. Os mesmos querem adquirir o produto de forma consciente, sem agredir o meio ambiente, com melhores preços, buscando entender o que a empresa tem a oferecer além do lucro.

• **Comunicação Interna:** A comunicação interna consiste na interação entre líderes e colaboradores, de forma a motivar, estimular, premiar, e aproximar os colaboradores com a empresa. É preciso conhecer os ideais da empresa para que todos tenham sucesso.

• **Comunicação Externa:** Tem a responsabilidade de divulgar a imagem da empresa, levando em conta a opinião pública, hoje o consumidor não está preocupado somente com suas necessidades, mas aos valores agregados aos produtos.

5.2.2 Principais problemas de comunicação de líderes e gerentes.

Segundo Tomasi e Medeiros (2010):

1- "Um comportamento de insatisfação ou irritação por parte do líder pode atrapalhar a comunicação na organização, pois a mensagem a ser transmitida, será contaminada por esse comportamento."

2- O segundo problema de comunicação advém dos níveis de comunicação: coletivo, grupal, inter e intra.

O nível coletivo: Compreendem as comunicações por jornais, boletins e revistas;

O nível grupal: Compreende a comunicação em reuniões. Os maiores problemas desestimulantes e falta de sintonia entre plateia e expositor;

O nível Inter: Consiste na comunicação entre dois ou mais interlocutores. Os maiores problemas enfrentados são entre gerentes e diretores, tendo como principais fatores a inibição e timidez, que interferem na comunicação;

O nível Intra: Consiste na capacidade de transmitir as informações corretamente. Gagueira, surdez e incapacidade reflexiva, são fatores que impedem uma comunicação fluente. É necessário que se tenha conhecimento linguístico, para escrever, interpretar, falar e ler. Enfrentados são: Monotonia nas exposições, palestras.

3- O terceiro problema a ser enfrentado, é referente ao fluxo de informação dentro da empresa.

- A Comunicação gerencial normalmente é excessiva e geram congestionamento;
- Retenção das informações por chefes e gerentes para levar vantagem e se sentirem poderosos;
- Informação transmitida de forma errada ou pela metade pelos colaboradores, a chamada rádio peão, considerada uma comunicação informal;
- Comunicação em canais inadequados:

5.2.3 A eficácia na comunicação

- Gera Prazer e satisfação na organização e com cada um dos colaboradores;
- Aumenta a participação dos colaboradores dentro da organização, com isso atingindo o melhor desempenho;
- Comprometimento e envolvimento de todos mediante a autoridade e responsabilidade, sem que haja pressão.

Às vezes a escolha errada de um canal, pode comprometer a eficácia da comunicação, para cada momento ou pessoa existe um tipo de canal.

A informação deve ser repassada de forma clara e precisa para todos, pois se o fluxo não funcionar, a empresa terá muitos prejuízos. O que se conclui é que toda empresa deve ter uma boa comunicação e não prevalecer os comportamentos individualistas.

6. ESTUDO DE CASO

6.1 História da empresa

Com base no trabalho apresentado, nosso estudo de caso foi realizado na empresa Aquarelas tintas, situada na Avenida Sete de setembro nº 838, Centro CEP 14801.010- Araraquara/SP.

Fundada no dia 06/09/1989 na Rua Itália entre as Avenidas Brasil e São Paulo, iniciou suas atividades com 1(um) funcionário, 2 (dois) sócios e 1(um) gerente. Hoje a empresa possui um quadro com 45 (quarenta e cinco) funcionários, 2 (dois) sócios e 5 (cinco) gerentes.



Figura 7: Inauguração da empresa (Aquarela tintas) dia 06/09/1989

Fonte: Arquivo Pessoal (2013)



Figura 8: Fachada atual da empresa
Fonte: Arquivo Pessoal

Hoje a empresa conta com cinco lojas, distribuídas em cinco pontos da cidade de Araraquara, localizada na Rua São Bento 2172, Centro/ Av. Sete de Setembro, 838, Carmo /Alameda Paulista 2069, Vila Xavier, Rua Nove de Julho 1825, Centro e na Mauricio Galli. Trabalhando com a produção e distribuição de tintas e produtos, como:

6.2 Linha Automotiva:

É uma linha voltada ao setor automobilístico e industrial, conta com grandes marcas como Renner, Glasurit, Lazzuri e dentre outras, cada marca possui sua gama de serviço e produtos, possui também a linha preparada, que necessita de mão de obra técnica para a produção, contando com um grande catálogo com diversas variedades. Cada marca de carro (VW, FORD, GM, MERCEDES, VOLVO, SCANIA) possui uma linha especializada de

tintas e serviço, cada marca possui uma máquina Tinto métrica e 04 linhas de produção como: à linha sintética, a linha poliéster, a linha poliuretana e a linha laca nitro, sendo cada uma um tipo diferente, que faz toda diferença na linha automotiva.



Figura 9: Linha Automotivas
Fonte: Aquivo Pessoal (2013)

6.3 Linha Imobiliária

É uma linha de grande produção, sendo uma das linhas mais concorrida. Ela atende o setor de alvenaria como: casas, prédios e construções em gerais Contas com as linhas de tintas Suvnil, Coral, Swb, Renner, entre outras. A linha imobiliária é utilizada em madeira, parede, pedra,

ferro e piscina. Também possui catálogos de cores diferenciados, para cada tipo de material, satisfazendo o cliente.



Figura 10: Linha Imobiliária
Fonte: Arquivo Pessoal

6.4 Linha Látex

O látex é o acabamento mais tradicional e conhecido dentre as pessoas, e é a partir dele, que se obtém o desenvolvimento de muitos outros produtos. É um produto líquido, dele o cliente escolhe todas as cores possíveis, é usado em alvenaria (parede) e dentre todos os produtos e marcas, ele é o carro chefe da linha.



Figura 11: Linha Látex
Fonte: Arquivo Pessoal

6.5 Linha Esmalte

O esmalte é o acabamento usado para a proteção de ferro e madeira, bastante tradicional, protege 100% da área sendo uma das principais linhas. Conta com infinitas cores, não só na linha imobiliária, mas também industrial, é um produto barato e fácil de trabalhar. A linha segue padrões de cores e um setor de grande padronização.



Figura 12: Linha Esmalte
Fonte: Arquivo Pessoal

6.6 Linha Grafiatto

O grafiatto é um produto novo no mercado e bem aceito pelos clientes. É uma massa impermeabilizante, modelando a parede de acordo com o gosto do cliente. Esse produto também segue uma Gama de cores, assim como o látex, a partir dele podem-se desenvolver produtos da mesma linha, de texturas e desenhos diferentes, sendo também carro chefe dessa área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho realizado foi abordado Liderança, Motivação e comunicação nas organizações, foi feito uma pesquisa de campo com os colaboradores contendo um questionário com quinze perguntas relacionados ao tema.

Neste trabalho contamos também, com algumas teorias de pensadores que relataram suas idéias sobre o tema desenvolvido (liderança, motivação e comunicação).

Mediante o estudo desenvolvido, podemos concluir que o tema motivação, liderança e comunicação, são assuntos com grande complexidade, pois tratam de pessoas, relacionamentos e formas de comunicação. Através das teorias podemos observar as mais diversas formas de liderar, satisfazer as necessidades como transmitir todas estas informações. Porém com a pesquisa de campo realizada, podemos concluir que na prática, cada pessoa reage ou se comporta de maneiras diferentes, as pessoas não nascem motivadas e nem líderes, desenvolvem este comportamento ao longo de sua vida. O ambiente familiar, o trabalho, o dia a dia, os problemas, os desafios, enfim a vida em si, são fatores que estimulam à ambição, à vontade, a necessidade de querer sempre mais e mediante a estas situações, você descobre se tem perfil para liderar e enfrentar todos estes desafios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BERGAMINI, W. Cecília– **Administração do Sentido** (São Paulo, Editora Atlas S. A, 1994).

BENNIS, W. & anus, B, **Líderes – Estratégias para um liderazgo eficaz**(ed. 2001), Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica S. A., 1985.

CHIAVENATO, Idalberto –**Teoria Geral da Administração**1 (6º Edição, São Paulo, Editora Campus 2001, pgs385).

FIEDLER, F. E., A– **Theory Of a Leadership Effectiveness**, N. Y., Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

FREDERICK, W.Taylor – **Princípios de Administração Científica** (7º Edição, São Paulo, Ed. Atlas S.A, 2009, pgs109).

Max, Weber – **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo** (Edição, São Paulo. Ed. Martin Claret, 2002, pgs 223.).

HENRI,Fayol – **Administração Industrial e Geral**. (10º Edição, São Paulo, EditoraAtlas S.A, 2010, pgs138).

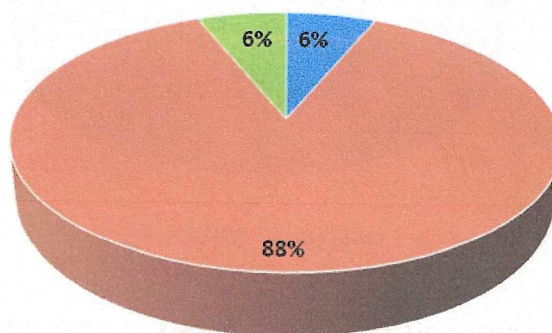
SINDICATO: **Organizando os Trabalhadores e Lutando por Melhores Condições de Trabalho**. Disponível em:
www.suapesquisa.com/oquee/sindicato.htm. Acesso: 07/09/2012.

TEONES, França – **Novo Sindicalismo no Brasil – Historico de uma Desconstrução** 1º Edição, São Paulo, Editora Cortez.

TOMASI, Carolina e João B.MEDEIROS, B.João – **Comunicação Empresarial** (3ª edição, São Paulo2010- Editora Atlas S.A.).

ANEXOS

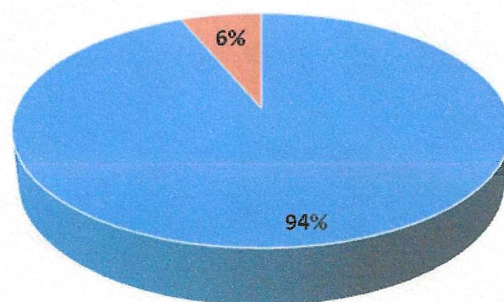
1) Como é a comunicação entre líder e colaborador?



■ a) Ótima ■ b) Boa ■ c) Ruim

Analisando o primeiro gráfico podemos observar que 88% dos entrevistados têm uma ótima comunicação com o líder, 6% consideram sua comunicação boa com o líder e 6% consideram ruim a comunicação com o líder. O que se conclui é que a comunicação é primordial na empresa e a maioria dos entrevistados se comunica.

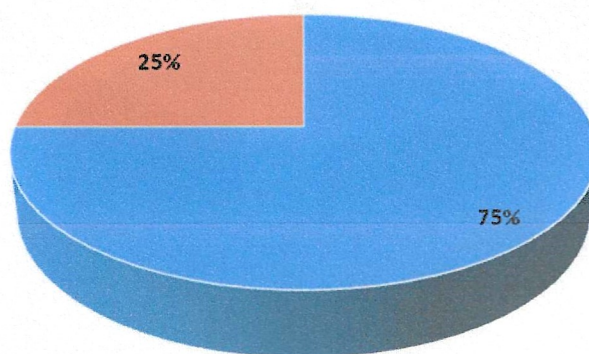
2) Na sua opiniao a boa comunicacao entre líder e colaborador, pode gerar bons resultados para a empresa?



■ a) Sim ■ b) Não

Analisando o segundo gráfico podemos observar que cerca de 94% dos entrevistados, acham importante a comunicação entre líder e colaborador e 6% dos entrevistados acham que a comunicação, não influencia em seu trabalho. O que se conclui, é que a grande maioria entende que a empresa só atinge seus resultados se tiver comunicação entre o grupo.

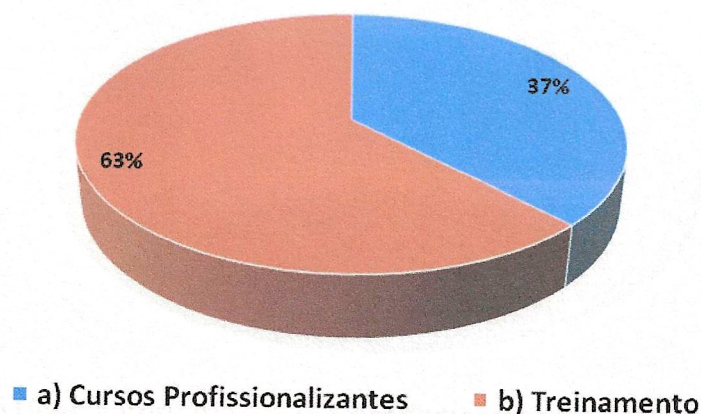
3) Voce se sente motivado no seu ambiente de trabalho?



■ a) Sim ■ b) Não

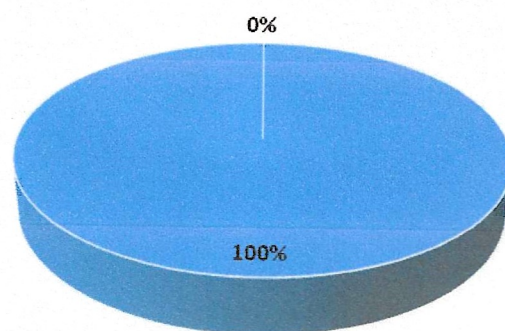
Analisando o terceiro gráfico, podemos observar que 75% dos entrevistados estão satisfeitos e motivados na empresa e 25% dos entrevistados não tem motivação na empresa.

4) Na sua opiniao, qual a melhor forma da empresa qualificar seus colaboradores?

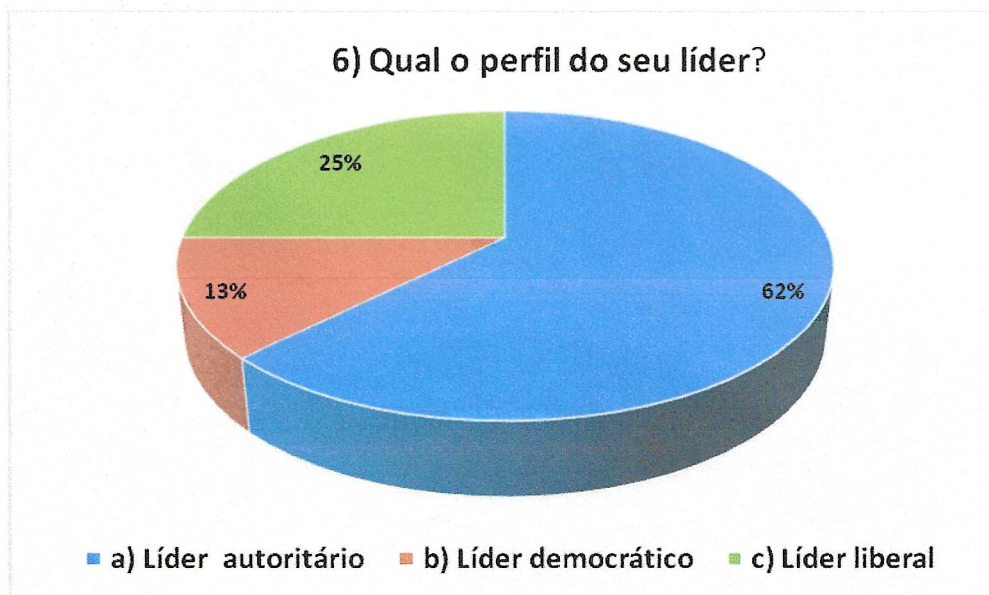


Analisando o quarto gráfico, podemos observar que, cerca de 63% dos entrevistados, preferem treinamentos internos, pois através do mesmo, a empresa ajudará seus colaboradores no desenvolvimento e habilidades na execução de suas tarefas, proporcionando bons resultados para ambos.

5) Na sua opiniao, voce acha importante a figura do líder dentro da empresa?



Analisando o quinto gráfico podemos verificar, que 100% dos entrevistados, acham de grande importância a figura do líder dentro da empresa. Todos acreditam que o líder é um símbolo de motivação, comunicação e direção.



De acordo com o sexto gráfico, podemos observar que:

Cerca de 13% define seu líder com perfil democrático, 25% define seu líder com perfil liberal, e cerca de 62%, ou seja, a maioria define seu líder como autoritário. Conclui-se que há uma grande dificuldade de relacionamento com líderes autoritários, sendo assim, o líder deverá estar aberto a mudanças juntamente com sua equipe.