

LIDERANÇA FOCADA NA COMUNICAÇÃO PARA MELHORA DE ÍNDICES PRODUTIVOS¹

Melissa Maria de Sousa Guedes²

Vilma da Silva Santos³

Carlos César Mascarenhas⁴

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

Valdevino Krom⁶

Resumo

Como forma de tornar-se mais competitiva, uma empresa pode trabalhar com o intuito de melhorar seus índices de performance, mas, para isso, precisa promover mudanças culturais tanto nos níveis administrativos quanto nos operacionais. Isso acaba por refletir muitas vezes, na quebra de paradigmas das pessoas quanto às novidades e resulta em uma sinergia em forma de ciclo. Realizou-se uma análise nas atitudes da gerência para verificar o que leva uma equipe de trabalho a produzir mais em menos tempo e sem prejudicar ou interferir na qualidade de vida de cada indivíduo. E, por meio de um estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico ligada à produção de matéria-prima para a fabricação de peças para o setor automobilístico verificou que no comparativo, por meio do uso do cálculo de média nos demonstrativos de produção realizado nos anos de 2004 à 2006, que os índices de sucata gerada no processo e as quantidades produzidas sofreram impactos positivos, dada a mudança de comportamento adotado pelos supervisores em relação ao operacional. Ou seja, comprometimento com um alto envolvimento e colaboração ressaltou em melhorias das habilidades comportamentais e competências relevantes que, aliados as mudanças nas variáveis organizacionais provocou impactos expressivos no desempenho, na motivação e na satisfação dos funcionários, que constituem as variáveis dependentes. Assim, a análise dos dados mostrou que, efetivamente, o comportamento do líder é um determinante significativo do clima organizacional, além disso, ficou evidenciado que diferentes climas podem ter impactos significativamente diferentes na motivação individual, desempenho e satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Comportamento organizacional; Motivação; Clima organizacional.

LEADERSHIP DIRECTED IN THE COMMUNICATION FOR IMPROVEMENT OF PRODUCTIVE INDICES

Abstract

As form to become more competitive, a company can work with intention to improve its indices of performance, but, for this, she needs in such a way to promote cultural changes in the administrative levels how much in the operational ones. This finishes for reflecting many times, in the paradigm in addition of the people how much to the new features and results in a sinergia in cycle form. An analysis in the attitudes of the management was become fulfilled to verify what it takes a work team to produce more in little time and without harming or intervening with the quality of life of each individual. E, by means of a study of case in a company of the on metallurgic sector to the raw material production for the manufacture of parts for the automobile sector verified that in the comparative degree, by means of the use of the calculation of average in the demonstratives of production carried through in the years of 2004 to the 2006, that the scrap iron indices generated in the process and the produced amounts had suffered positive impacts, given the change of behavior adopted for the supervisors in relation the operational one. Or either, comprometimento with one high involvement and contribution stood out in improvements of the mannering abilities and excellent abilities that, allies the changes in the organizacionais 0 variable provoked expressivos impacts in the performance, the motivation and the satisfaction of the employees, who constitute the dependent 0 variable. Thus, the analysis of the data showed that, effectively, the behavior of the leader is determinative a significant one of the organizacional climate, moreover, was evidenced that different climates can have significantly different impacts in the individual motivation, performance and satisfaction in the work.

Key-words: Organizational behavior; Motivation; Organizational climate.

¹ Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.

² MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

³ MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

⁴ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté.

⁵ Doutor em Organização Industrial/ ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

⁶ Doutor em Economia Agrícola/ UNESP – Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a busca da sobrevivência das empresas tem mudado os paradigmas organizacionais, no sentido de que, se antes era necessário motivar os funcionários, hoje precisa buscar o seu comprometimento, o que faz que as organizações despertem para a relevância da obtenção de ambientes positivos, onde os empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos estímulos para o desenvolvimento pleno do indivíduo.

Nesse contexto, as empresas precisarão cuidar melhor das condições de trabalho, da satisfação e da saúde mental e física de seus colaboradores, ou seja, deverão preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, oferecendo condições que permitam ao funcionário o pleno desenvolvimento de suas capacidades física, mental, espiritual e social.

O reconhecimento assim como a exaltação do respeito mútuo e comprometimento dos colaboradores para com a empresa, tem se transformado em uma estratégia de importante valor para o aumento do vínculo moral entre empresa e empregado. Essa estratégia é utilizada no intuito de se obter resultados como o aumento de índices de produtividade, satisfação dos colaboradores e estabilidade organizacional.

Então, proporcionar condições ideais de trabalho é mais do que uma obrigação por parte da empresa, pois não há como sentir-se satisfeito sem, por exemplo, ter todas as ferramentas de trabalho necessárias, estar alimentado adequadamente, conviver em um ambiente desleal ou ainda trabalhar com uma carga horária desumana. E, numa mudança de paradigma, atualmente as empresas têm procurado ouvir seus colaboradores, sem aplicação de poder sobre os comandados e sim trabalhar com eles para obter maior cooperação na gestão do negócio.

Isso não significa compartilhar tudo que o gestor tem como responsabilidade e sim conscientizar a todos sobre os atos e fatos que lhes dizem respeito e afetam direta ou indiretamente as operações da companhia.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa é classificada como pesquisa exploratória, porque procurou explicitar e analisar o ganho medido em produtividade a partir da mudança na forma de liderança dos supervisores de uma empresa do setor metalúrgico ligada à produção de matéria-prima para a fabricação de peças para o setor automobilístico.

O método utilizado é estudo de caso apoiado numa pesquisa de campo com uso de um questionário aplicado e cedido pela empresa, realizado nos anos de 2004 a 2006 a todos os colaboradores, com o intuito de avaliar o grau de satisfação e relacionamento com superiores. Realizou também entrevista com os supervisores responsáveis pelas áreas produtivas e pelas áreas de manutenção.

Isso evidencia a imensa importância da pesquisa da qualidade do clima organizacional para a obtenção de ambientes positivos, onde empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalhar mais eficazmente.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O presente enfoque pressupõe que o clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho organizacional.

Vários são os elementos típicos que contribuem para um clima favorável na organização. Entre tais elementos, podem ser citados: qualidade de liderança, quantidade de confiança, responsabilidade, tipo de comunicação, oportunidade, participação, controle, cooperação, clareza organizacional, estrutura, remuneração, benefícios, apoio e calor humano, ética empresarial, reconhecimento, dentre outros. O clima organizacional no mencionado estudo é entendido como variável interveniente, isto é, tratado como fator de mediação entre variáveis independentes e dependentes.

Dessa forma, é entendido como variável interveniente quando é fator de mediação entre as variáveis independentes e dependentes. Isto é, quando certos processos e/ou propriedades organizacionais (por exemplo: estilos de liderança, comunicação, tecnologia) afetam o clima organizacional (produtividade, qualidade de trabalho, absenteísmo).⁽¹⁾

Na realidade, quando tratado como fator de mediação, o clima afetado por variáveis organizacionais provoca impacto expressivo no desempenho, na motivação e na satisfação dos funcionários, que constituem as variáveis dependentes.

É considerado como variável independente quando é fator significativo para que ocorra um determinado resultado. Neste caso, observa-se que o clima organizacional afeta certos fatores do desempenho organizacional, tais como: produtividade, satisfação e absenteísmo.⁽¹⁾

Uma significativa relação entre clima organizacional e desempenho do trabalho tem sido demonstrada em numerosas pesquisas adotando o modelo do clima como variável independente, contudo esta relação não é tão facilmente compreendida, nem tão persuasiva como a relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional.

Nesse contexto, nota-se que a variável clima organizacional pode ser analisada de diferentes ângulos, ora como variável dependente, ora como variável interveniente, e ora como variável independente. Assim, as Figuras 1 e 2 demonstram as relações de estudo do clima organizacional e algumas variáveis de referência.

O estudo de clima organizacional, adequadamente diagnosticado, pode ser utilizado para indicar a minimização das diferenças das variáveis, propriedades e/ou processos organizacionais (liderança, participação, comunicação, clareza organizacional, entre outros), idealizadas pelos componentes da organização e aqueles realmente vigentes.⁽²⁾

O conceito é polêmico também por que muitos autores o tratam como sinônimo de cultura, isto é, não existe consenso sobre definição de clima organizacional, apenas semelhanças de idéias.

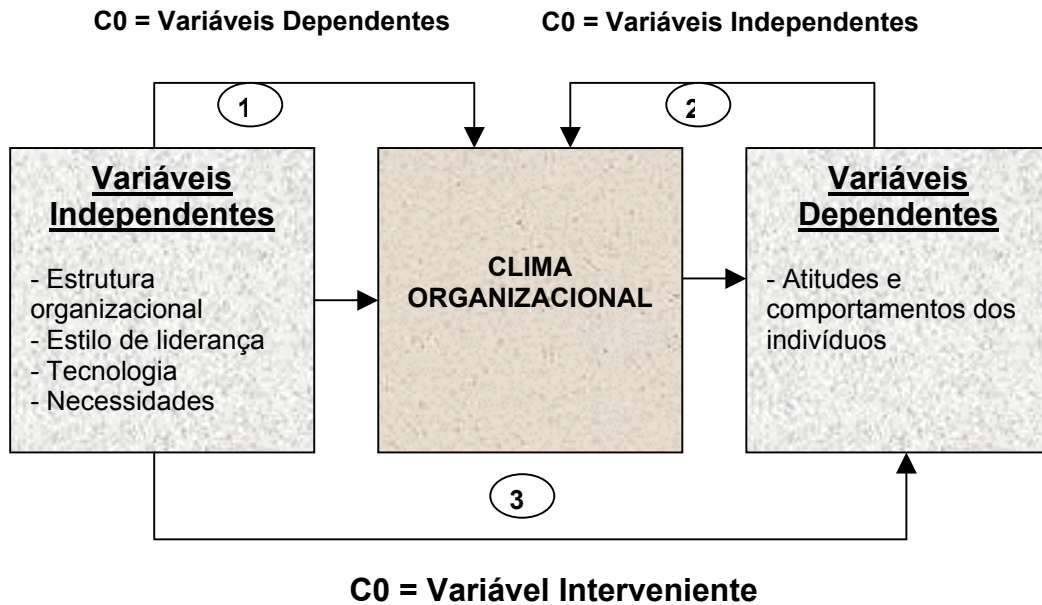


Figura 1 - Relações de Estudo entre Clima Organizacional e Variáveis de Referência

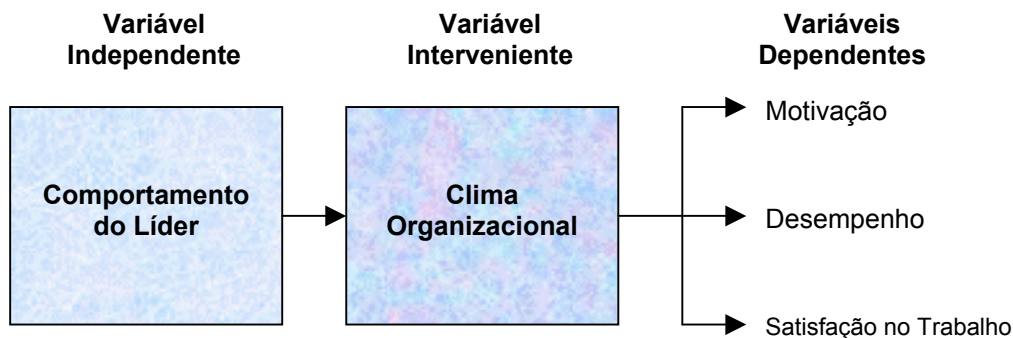


Figura 2 - Modelo integrativo

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de 'ambiente de trabalho. Dessa forma, o conceito clima organizacional, geralmente tratado como sinônimo de atmosfera, de trabalho, meio ambiente, ambiente de trabalho, cultura, atmosfera psicológica, tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. Ou seja, o clima organizacional é um campo de estudo que possui uma relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas. Em função de sua natureza participativa, fica evidente a compreensão deste interesse recente, considerando-se que as organizações ainda estão cunhadas, em sua maioria, no modelo racional-burocrático.⁽²⁾

3.1 Variável Comportamental

A variável comportamental passou a ganhar credibilidade com os estudos de Hawthorne de Mayo a partir da década de 30, onde se observou que o binômio estrutura-tecnologia mostrou-se insuficiente para explicar a realidade organizacional, assim, alguns objetivos básicos da variável comportamental é a compreensão do sistema social da organização, ou a organização informal, compreender as pessoas

como indivíduos e as características que tornam cada um diferente das demais, e o impacto dessa singularidade sobre o desempenho. Além disso, existem subvariáveis dentro da variável comportamental como a comunicação e a liderança.⁽³⁾

3.1.1 Comunicação

As pessoas podem comunicar-se em muitos níveis, por muitas razões, com muitas pessoas, de muitas formas. A comunicação é o processo por meio do qual, as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas. A comunicação constitui essencialmente um processo de interação humana, buscando o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para sobrevivência, continuidade e crescimento da organização.⁽⁴⁾

A comunicação organizacional pode ser vertical, diagonal e horizontal. É vertical quando ocorre entre chefes e subordinados, isto é, segue a cadeia de autoridade. É horizontal quando acontece de dois elementos de unidades diferentes se comunicarem diretamente, sem passarem pelos respectivos chefes. E a comunicação diagonal acontece quando os elementos estão em unidades e níveis hierárquicos diferentes.⁽⁵⁾

As estruturas organizacionais tradicionais dão ênfase especial à comunicação vertical, onde o chefe deverá ser informado de tudo; assim, todo o fluxo de informações deverá ser por meio dele, o que pode provocar centralização excessiva de informações, ruídos, reações emocionais, omissão no repasse, repasse indevido e outros.

Da mesma forma, em ambientes dinâmicos, estruturas inovativas tendem a se utilizar da comunicação horizontal, onde especialistas de áreas diferentes negociam, discutem problemas e até mesmo tomam algumas decisões sem que a comunicação passe através dos níveis hierárquicos superiores.

Na comunicação humana, o *feedback* é um “bom” efeito. Quando se comunicam, as pessoas procuram constantemente o feedback. Já as reações servem como feedback, pois permitem que a fonte e o receptor confirmem a própria posição e verifiquem a própria conduta na realização do objetivo. O feedback também influencia o comportamento subsequente, no caso de fonte e receptor serem sensíveis a ele. Diante do exposto, pode-se afirmar com precisão que o conhecimento e o uso do feedback aumentam a efetividade de comunicação do indivíduo.⁽⁵⁾

3.1.2 Liderança

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.⁽³⁾ Nessa definição, a proximidade física ou temporal não é importante, haja vista que uma pessoa pode ser influenciada por outra que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época.

Assim, liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.⁽⁴⁾ Percebe-se que a liderança constitui um processo interpessoal, dentro de um contexto, e que talvez o mais complexo seja explicar os elementos deste, dentro do qual a liderança tem lugar.

A liderança é uma forma especial de poder, relacionada com o “poder de referência”, pois é baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores, distinguindo-se do poder à medida que implica influência através da mudança de preferências. Existem diversos tipos de liderança: a baseada no carisma, a baseada no poder de recompensar ou punir, a liderança

inspiradora, a liderança totalmente liberal, a liderança baseada no comportamento do seguidor e na situação (liderança situacional).

O líder que dá apoio caracteriza-se por um comportamento democrático, orientado para os empregados, usa a supervisão geral e tem consideração para com os seus subordinados.⁽⁴⁾ Já um líder autoritário, tem muito mais probabilidade de confiar no poder de sua posição e de centrar-se mais na punição.

4 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A melhoria da comunicação entre líderes e liderados já não é novidade entre as técnicas de gestão aplicadas na atualidade. Diferentemente de estruturas mais antigas em que o “chefe” detinha o poder e todas as informações do negócio e isso era o suficiente para manter um nível de produção estável, atualmente isso não é mais suficiente, pois com a globalização é necessário muito mais do que o trabalho mecânico desenvolvido pelos trabalhadores, fala-se em comprometimento, envolvimento, satisfação, amor ao trabalho, o que comprovadamente isso se reverte em resultados positivos, os quais são imprescindíveis para a manutenção e talvez representem o diferencial e razão da existência da corporação em uma economia. Fica claro que as empresas precisam desenvolver suas habilidades humanas para ser eficaz e bem sucedido.⁽⁶⁾

No campo do comportamento organizacional estuda-se o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento afeta o desempenho das empresas.⁽⁶⁾

A valorização do bem estar do ser humano, quando olhada sobre ótica da teoria de administração científica não existe, pois o trabalhador é considerado motivado por conta de recompensas salariais, econômicas e materiais.⁽⁷⁾ O bem estar no ambiente de trabalho e fora dele não é considerado como fator aliado ao aumento de produtividade.

O profissional no cargo de supervisão tem a missão de não só obter maiores resultados para empresa, mas também de não sacrificar os seus colaboradores para conseguir tais resultados, e nesse caso o supervisor pode ser comprado ao empreendedor que é:⁽⁸⁾

- Visionário: pois com base no que imagina ser o ideal busca a realização ou implementação;
- Tomador de decisões: não se sentindo inseguro em assumir riscos;
- Indivíduo que faz a diferença: sabe como motivar “transpira” seus ideais de gestão e faz com o que estão ao seu lado acreditem em suas idéias; e
- Sábio em explorar as oportunidades: enxerga ou busca soluções que para outros não existem.

4.1 A Motivação

A motivação é um determinante importante no desempenho humano no trabalho, mas não é o único, como já mencionado anteriormente, haja vista que outras variáveis como esforço despendido, habilidades, vivências, capacidade e experiências também o influenciam. Entretanto, de acordo com vários autores, no processo de motivação há essencialmente três áreas principais de interesse:⁽⁹⁾

- “O que energiza o comportamento humano?
- O que dirige esse comportamento?

- Como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?

Fica evidente que a motivação explica a razão, o porquê, o motivo do comportamento organizacional. Um dos problemas constantes e que causam angústias nos administradores é saber como influenciar o desempenho daqueles que trabalham para eles, perguntando-se o porquê de alguns empregados terem melhor desempenho do que outros.

De certa forma, as diferenças individuais dificultam o estabelecimento de critérios, parâmetros para se buscar a motivação das pessoas de forma igual entre elas. E nem sempre a organização oferece condições motivacionais para melhorar o clima organizacional ou ambiente de trabalho. Entretanto, o reconhecimento e estímulo ao talento dos trabalhadores é resultado de um processo que se inicia com o supervisor direto dos trabalhadores. Esse processo envolve:⁽⁸⁾

- Conhecimento completo de todo o trabalho: para gerenciar as pessoas o supervisor tem que ser capaz de avaliar seu desempenho ou suas sugestões, entender suas dificuldades operacionais, questionar suas atitudes e explicar qualquer procedimento dentro do processo fabril;
- Ter autonomia para tomada de decisão: no que tange a desenvolvimento de pessoas, materiais e ferramental;
- Ter liberdade para levar discutir melhorias para os empregados;
- Estar aberto a reuniões com seus subordinados: reuniões essas que servem tanto para fazer quanto para ouvir críticas;
- Ser consciente de que o time é que faz a diferença; e
- Ser persistente sem ser desrespeitoso na missão de conscientização dos empregados.

O reconhecimento ao empregado pode ocorrer de diversas formas como financeira, material, entretanto, pesquisas comprovam que o reconhecimento pessoal e de forma pública é essencial para o crescimento da auto-estima do profissional, estímulo de confiança empresa-empregado, fomento de contribuições positivas e a descoberta de talentos.

Mas, para descobrir o talento é preciso iniciar novos e ousados métodos, baseados numa teoria sólida e aplicados com imaginação e engenho prático. Um talento não descoberto, uma capacidade desperdiçada, uma capacidade mal aplicada é uma ameaça à capacidade de sobrevivência de um povo livre.⁽⁹⁾

A motivação é a representação dos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.⁽⁴⁾ No entanto, é importante frisar que não há comportamento sem motivação, sem motivo, haja vista que este constitui a razão de ser do comportamento. A motivação constitui a mola propulsora do comportamento.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

E em face da necessidade de mudanças, clientes cada vez mais exigentes, mudanças tecnológicas, concorrência acirrada, decorrentes da globalização, a presente pesquisa considera ainda de fundamental importância a inclusão de seis variáveis para percepção da variável clima organizacional. São elas: oportunidade de progresso, equidade salarial, condições de trabalho, ética empresarial, estímulo à criatividade e comunicação (feedback), este último de maior enfoque para o trabalho desenvolvido pelo pesquisador.

Isso porque, a variável comunicação com ênfase no feedback dentre as razões mais importantes ela constitui a base para quase todas as atividades nas organizações, pois os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. Uma das principais causas que geram insegurança das pessoas nas empresas é a falta de feedback. Os funcionários ficam sem saber como estão indo no trabalho. Um administrador confere *empowerment* aos outros dando-lhes feedback sobre o seu desempenho. Se as pessoas quiserem ter o poder de ser bem-sucedida, precisam saber quando e como melhorar o seu desempenho.

Dessa perspectiva, no início de 2004, a empresa, passou a manter reuniões envolvendo gerentes e supervisores (leia-se líderes), principalmente os que atuavam no departamento de produção ligado à produção de matéria-prima para a fabricação de peças para o setor automobilístico. Essas operações compreendem as fases de aquisição da matéria prima fio-máquina, e proceder com processo de trefilação e tratamento térmico para que material esteja no diâmetro e com a resistência exigida pelo cliente.

O departamento de produção não tinha uma situação confortável, pois existiam problemas de relacionamento entre os colaboradores, o que acabava por afetar em parte os níveis de produtividade e de sucata, que embora não fossem considerados ruins, não eram os ideais.

Na busca por soluções, o supervisor da produção em conjunto com o supervisor de manutenção iniciaram o trabalho de conscientização dos empregados, que ocorreu por meio de reuniões onde todas as metas a serem atingidas eram constantemente comunicadas aos colaboradores, todo e qualquer problema surgido era livremente discutido e com feedback a toda a equipe de colaboradores, o que facilitava o entendimento. Por conhecer totalmente o processo produtivo os supervisores se viram capazes de discutir sobre problemas, buscando soluções e melhorias em qualquer fase e sempre em conjunto com os colaboradores que operavam as máquinas.

Assim, ao analisar o resultado do questionário aplicado pela empresa em 2007 com relação a produção de 2006 aos colaboradores do departamento de produção, levantou-se os seguintes pontos:

- 89% dos empregados se sentem parte de uma equipe;
- 100% estão satisfeitos com o salário e benefícios oferecidos pela empresa;
- 100% consideram ter tudo necessário para execução de seus trabalhos (ferramentas, boas instalações, suporte técnico, treinamentos, entre outros);
- 100% classificam seu supervisor como um profissional rigoroso e calmo, que chama a atenção, apontando os erros, questionando comportamento fora do padrão, mas sempre direciona para o lado correto de como agir, conversando mantendo o tom de voz normal.

Mas, o item de maior relevância apontado pelos colaboradores pesquisados foi a forma de comunicação utilizada pelos supervisores que era sempre de maneira franca para com os subordinados, sem a prática e uso de promessas ou falsas garantias ou oferecimento de benefícios em troca de resultados.

No tocante a percepção das regras e diretrizes que orientam a empresa, os colaboradores da produção responderam que após as reuniões realizadas pelos supervisores que a média da percepção da conformidade com a estrutura no tocante às regras, aos procedimentos e às diretrizes que orientam e/ou impactam o trabalho ficaram mais claras e de fácil interpretação. Nesse item, o resultado posterior a pesquisa ficou muito próxima da média aspirada pelas empresas em geral, pois a empresa, numa escala de 5% atingiu uma média de 4,22%.

Com relação ao predomínio de relações harmoniosas, os colaboradores do departamento de produção apresentam índice de satisfação muito positivo, entretanto, os supervisores ao atuarem como gestores, por se sentirem mais responsáveis ou comprometidos com a realização dos objetivos empresariais, e, portanto, mais engajados com a empresa, sintam maior confiança nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada.

De um modo geral, todos os respondentes acreditam que uma boa liderança é aquela baseada em um ou poucos membros, ou seja, todos percebem o poder de centralização de informações, dado maior conhecimento e percepção da atuação de cada um, pois no desempenho de funções, além de acabar por estimular o desempenho profissional, incentivar o auto-desenvolvimento ou criatividade. Os resultados apresentados, dada a forma de atuação dos líderes focado na comunicação pode ser percebida na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados da empresa nos períodos de 2004 a 2006

Anos	2004	2005	2006
Dados			
Porcentagem de sucata	3,09%	2,03%	1,98%
Quantidade total produzida	5.290.392	5.755.286	9.824.023
Quantidade total sucata	163.473	116.832	194.516
Redução proporcional		-28,53%	-16,75%

Como resultado verificou-se que a partir da liderança focada na comunicação acabou gerando mudanças nas atitudes de seus colaboradores subordinados, pois aumentaram o comprometimento para com a empresa fazendo-os demonstrar forte sentimento de pertencer à equipe revelando sentimento de que todos precisam fazer a sua parte para que a empresa alcance sucesso, salienta visão de conjunto, percepção de que todos fazem parte de uma equipe e que a sinergia das atividades de cada um possibilita o alcance dos objetivos organizacionais.

6 CONCLUSÃO

A continuidade operacional de forma sustentável é o objetivo de toda e qualquer entidade é para isso a empresa tem que buscar estar bem alicerçada junto à sua base, representada nesse caso pelos seus empregados, operários, a grande massa de trabalhadores. Quando esses se sentem parte da empresa é muito mais fácil atingir metas e transpor dificuldades, observado o fato da facilidade de comunicação e conseqüente compreensão e cooperação entre empresa e empregado.

No estudo de caso constata-se que os supervisores fizeram o uso simples da palavra e da franqueza de forma unir o grupo de trabalho. É conferida aos trabalhadores a liberdade de discutir sobre qualquer assunto, mas em contrapartida lhes é exigido e cobrado responsabilidade total sobre suas ações nas dependências da empresa.

A forma de agir dos supervisores foi traduzida em números nos último dois anos, se tornaram padrão de referência no grupo, tiveram 17 melhorias implementadas na linha de produção e todas elas foram discutidas junto aos

operadores, financeiramente os empregados foram recompensados por meio do programa de sugestões, que varia de R\$100,00 a R\$1.000,00, dependendo do benefício trazido para a empresa e por meio de participação nos resultados.

De forma final pode-se dizer que a utilização de poder ao invés da autoridade não auxilia em nada as operações da empresa, muito pelo contrário uma supervisão mais próxima imputa no empregado a responsabilidade compartilhada na gestão o que se traduz em melhoria de importantes indicadores como produtividade e sucata.

REFERÊNCIAS

- 1 AMBONI, Nério. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1986 (dissertação de mestrado).
- 2 LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- 3 MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- 4 STONER, James F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- 5 VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- 6 ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- 7 ANDRADE, Rui. O. B, AMBONI, Nerio **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: M Books, 2006.
- 8 DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 9 WOLFLE, Dael **A Descoberta do Talento**: estudos sobre o desenvolvimento excepcional das habilidades e capacidades humanas. Rio de Janeiro: Editora Lidador, 1969.
- 10 GOLEMAN, Daniel **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.