

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO “LATO
SENSO” EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**CINTIA FIEL TREFIGLIO DE SOUZA
EDVANE DE SANTANA LIBÓRIO OLIVEIRA**

**LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NA EMPRESA
FAMILIAR: um estudo de caso da Confecções
Libório e Filhos Ltda.**

CÍNTIA FIEL TREFIGLIO DE SOUZA
EDVANE DE SANTANA LIBÓRIO OLIVEIRA

**LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NA EMPRESA
FAMILIAR: um estudo de caso da Confecções
Libório e Filhos Ltda.**

Monografia apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da Fanese, como um dos requisitos para aquisição do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof^ª. MSc. Gisélia Varela

Aracaju
2007

RESUMO

A presente monografia intitulada **Liderança e comunicação na empresa familiar: um estudo de caso da Confecções Libório e Filhos Ltda.**, tem por objetivo identificar os problemas existentes de comunicação nas pessoas que exercem funções de liderança na empresa, por considerar que através de uma liderança eficiente e de uma boa comunicação será possível melhorar o relacionamento e a produtividade da empresa, ao tempo em que proporcione uma maior satisfação e motivação aos empregados. O estudo construiu-se com base na revisão da literatura, o que permitiu conhecer-se opiniões de teóricos sobre liderança e comunicação. Paralelamente, foi iniciada a coleta de dados, através da aplicação de *um questionário com questões abertas e fechadas com 20 funcionários da fábrica*. A análise enfatiza problemas de comunicação e de colaboração entre departamentos, entre gerentes e funcionários, e também entre membros de equipes. Ademais ficou claro que nem todos os funcionários são ouvidos, ou recebem informações a respeito de decisões a serem tomadas pela empresa que envolvam o cargo que ocupam. Percebeu-se, ainda, que a empresa precisa divulgar melhor a sua missão. Também confirmou-se as hipóteses de que o papel do líder está basicamente em saber transformar as dificuldades em oportunidades, de poder demonstrar o que poderá ser realizado no presente com ganhos do passado, conjuntamente com várias pessoas ou grupos, utilizando-se da inteligência e experiência de todo para uma mesma finalidade, demonstrando ser firmes e seguros mais do que espertos. E a de que, em uma empresa é importante a conscientização da boa comunicação interpessoal para a obtenção de relacionamentos sadios e construtivos.

Palavras-chave: Liderança. Cultura. Comunicação.

LISTA DE FIGURA E GRÁFICOS

Figura 1 – Níveis de cultura operacional.....	9
Gráfico 1 – Empresa recebe e reconhece opiniões de funcionários?.....	24
Gráfico 2 – A atuação da empresa é guiada por valores éticos?.....	25
Gráfico 3 – Orientações para o trabalho são claras e objetivas?.....	26
Gráfico 5 – Empresa explica o motivo das decisões?.....	26
Gráfico 5 – Funcionários são informados sobre decisões do seu trabalho?	27
Gráfico 6 – Funcionários conhecem prioridades e objetivos da empresa?...	28
Gráfico 7 – Relacionamento entre departamentos.....	29
Gráfico 8 – O clima de trabalho na equipe é bom?.....	30
Gráfico 9 – Funcionário sabe o que supervisor imediato espera do seu trabalho?	30
Gráfico 10 – Gerentes têm interesse no bem-estar dos funcionários?.....	31
Gráfico 11 – Funcionários acreditam nas informações transmitidas pelos gerentes?.....	32
Gráfico 12 – O trabalho dá um sentimento de realização profissional?.....	33
Gráfico 13 – Funcionário gostaria de trabalhar em outro departamento?...	33
Gráfico 14 - Funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa ?	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 Cultura Organizacional.....	8
2.2 Comunicação.....	11
2.3 Liderança.....	17
3 METODOLOGIA.....	21
4 RESULTADOS.....	23
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	23
4.2 Empresa recebe e reconhece opiniões de funcionários?.....	23
4.3 A atuação da empresa é guiada por valores éticos?.....	24
4.4 Orientações para o trabalho são claras e objetivas?.....	25
4.5 Empresa explica o motivo das decisões?.....	26
4.6 Funcionários são informados sobre decisões do seu trabalho?.....	27
4.7 Funcionários conhecem prioridades e objetivos da empresa?.....	27
4.8 Relacionamento entre departamentos.....	28
4.9 O clima de trabalho na equipe é bom?.....	29
4.10 Funcionário sabe o que supervisor imediato espera do seu trabalho?	30
4.11 Gerentes têm interesse no bem-estar dos funcionários?.....	31
4.12 Funcionários acreditam nas informações transmitidas pelos gerentes?.....	31
4.13 O trabalho dá um sentimento de realização profissional?.....	32
4.14 Funcionário gostaria de trabalhar em outro departamento?.....	33
4.15 Funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa ?.....	34
4.16 Sugestões dos funcionários para tornar a empresa um lugar melhor	
4.17 Sugestões de melhoria.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	40

1 INTRODUÇÃO

Compreende-se que para obter sucesso, uma empresa deve possuir valores como nas escolhas baseadas em caminhos como simplicidade, informalidade, transparência e integridade nos relacionamentos. Nesse sentido, é através do tratamento igualitário e de respeito aos colaboradores, que as relações acontecem de forma harmoniosa, tanto entre chefias e colaboradores, quanto entre os colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho alegre, onde as pessoas percebem fazer parte do esforço por uma causa comum: a perpetuação do negócio.

Para que o clima organizacional favorável ocorra, a comunicação com as partes interessadas é fundamental para tornar a atuação da companhia cada vez mais transparente aos públicos com os quais se relaciona. Assim, fornecer dados e informações para que os parceiros estratégicos tenham um panorama das atividades da empresa e ouvir suas sugestões, opiniões e críticas constituem ações que auxiliam o processo de tomada de decisão na empresa e garantem a sustentabilidade do negócio.

Na Confecções Libório e Filhos Ltda, os seus departamentos e setores estão subdivididos e cada um deles é liderado por um funcionário, sendo que a tomada de decisão é responsabilidade do Presidente ou da Diretoria correspondente à situação em questão.

Observa-se, entretanto, a falta de uma liderança mais eficaz e de uma boa comunicação, uma vez que alguns encarregados, sentindo-se privilegiados pelo tempo em que trabalham na empresa, estão ocasionando conflitos com outras lideranças, aqui entendidas como encarregados de setores, e com isso interferindo no bom desempenho do trabalho dos demais, que se sentem intimidados e desestimulados, inclusive para sugerir alguma inovação em seu próprio setor.

Diante da necessidade do mercado, a Confecções Libório e Filhos Ltda. necessita adequar sua estrutura operacional, de forma que seus colaboradores estejam comprometidos com a empresa, independentemente da função que

exercçam, e que os encarregados dos setores, também se sintam motivados a prestar um serviço de qualidade, deixando consciente toda a equipe sobre a importância de comunicar-se internamente de forma correta.

Esta pesquisa tem relevância, uma vez que, por mais simples que possa ser o ambiente em que as pessoas estão inseridas, está relacionado diretamente com o grau de motivação de uma equipe. As pessoas de uma organização devem ter motivos para colocar suas potencialidades a serviço de sua vida e da empresa. Quanto maior for a carga de motivos que os seres humanos tiverem para ação, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática.

Dessa forma, percebe-se que hoje já há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era um instrumento da área de recursos humanos, passa a integrar cada vez mais a estratégia superior das empresas, pois, em virtude das novas tecnologias, da internet e da concorrência, o cliente está sendo mais exigente.

Outro aspecto que justifica a importância deste trabalho, é tentar mostrar para a Confecções Libório e Filhos Ltda que, se esta empresa não procurar solucionar os problemas de comunicação e liderança favorecendo a inovação motivacional de seu pessoal, ou ainda não criar novos procedimentos e não tiver a capacidade de mudanças poderá estar com sérias dificuldades num mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Como objetivo geral pretende-se identificar os problemas existentes de comunicação nas pessoas que exercem funções de liderança na Confecções Libório e Filhos Ltda, visando propor estratégias de comunicação que possam efetivamente melhorar o relacionamento e a produtividade da empresa ao tempo em que proporcione uma maior satisfação e motivação aos empregados.

Através de pesquisa descritiva e estudo de caso, especificamente busca-se: identificar o perfil comportamental dos colaboradores da Confecções Libório e Filhos Ltda; diagnosticar a comunicação entre os principais membros da organização; apresentar a importância da comunicação na solução de problemas de empresa, em particular a familiar; revelar como uma liderança adequada poderá favorecer o desempenho dos encarregados de setor na empresa em estudo; e sugerir estratégias para melhoria da comunicação na empresa objeto de estudo.

Esta pesquisa, além da introdução está estruturada em mais três capítulos. Para fundamentar a análise dos dados, abordou-se a cultura organizacional, a comunicação e a liderança.

Na metodologia tem-se o tipo de pesquisa, o método de abordagem, as hipóteses, o instrumento de coleta de dados, o plano de coleta de dados, as variáveis e o tratamento de dados.

No capítulo dos resultados serão analisados os dados obtidos com a aplicação do questionário, de acordo com os teóricos estudados. Finalmente na conclusão será apresentado todo o resumo desta pesquisa.

Espera-se que este trabalho e seus resultados sirva de referencial para reflexão e balizamento entre a teoria e a prática no tocante às questões de comunicação e liderança nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

O ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

Compreende-se que é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

Para Chiavenato (2005), cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Assim, a formalidade ou a informalidade no tratamento, os bloqueios no acesso à diretoria, por exemplo, pode constituir os primeiros sinais do que é valorizado na empresa. São muitos os argumentos utilizados para a definição dos privilégios, desde admitir que a empresa é hierarquizada, que determinadas funções requerem benefícios específicos.

Infere-se que para Chiavenato (2005, p. 38), a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente “existindo em três diferentes níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas”, constituindo os principais elementos para se conhecer e compreender a cultura de uma organização, conforme podem ser vistas na figura 1.

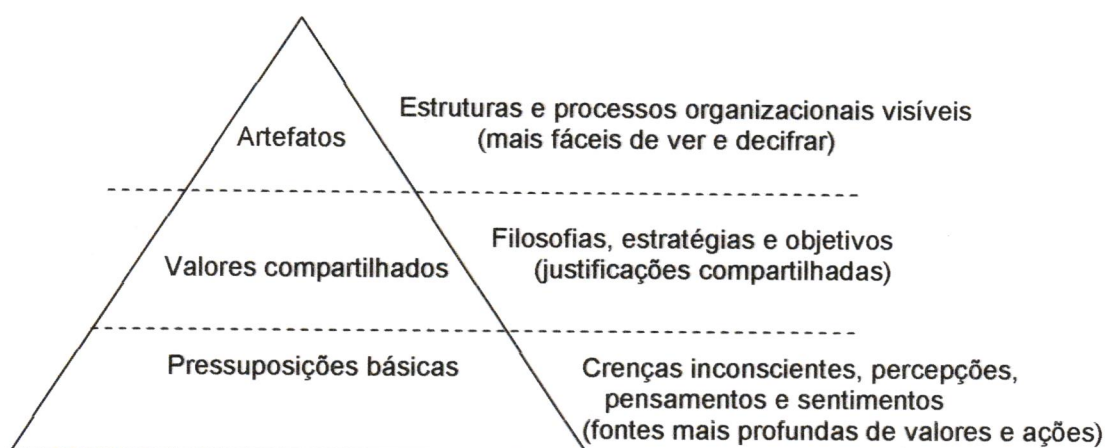


Figura 1 – Níveis da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2005, p. 39)

Os artefatos fazem parte do primeiro nível da cultura, sendo o mais superficial, visível e perceptível. Os valores compartilhados funcionam como justificativas aceitas por todos os membros e constituem o segundo nível da cultura. As pressuposições básicas constituem o terceiro nível da cultura organizacional, sendo o mais íntimo, profundo e oculto.

Para Luz (2003, p. 14), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização porque:

Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Dessa forma, o tratamento diferenciado gera nos que têm privilégios a sensação de prestígio, contribuindo para aumentar a auto-estima; para aqueles que aspiram a posições mais elevadas, há uma angustiosa expectativa de promoção; já para os que não acreditam nessa possibilidade resta o pesado sentimento de discriminação e injustiça.

De acordo com Luz (2003, p. 13), nos conceitos dos diferentes autores sobre clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras-chave, que estão sempre presentes: “satisfação do funcionário, percepção dos funcionários e a cultura organizacional”.

Os conceitos da satisfação dos funcionários remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização. A

percepção refere-se à maneira que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Por sua vez, a cultura é entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, que podem influenciar o clima da empresa.

Assim, compreende-se que o ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

Sobre o caráter contingencial da administração de recursos humanos, entende-se que a mesma depende da situação organizacional, como: do ambiente, da filosofia administrativa e, sobretudo, da quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis.

No entender de Chiavenato (2003, p. 171),

Cada chefe ou gerente é responsável pelos recursos humanos alocados em seu órgão – qualquer que ele seja, de linha ou de assessoria, de produção, de vendas, de finanças, de pessoal etc. Em suma, a responsabilidade pela ARH é compartilhada por toda a organização.

Dentro desse contexto, se as pessoas são tratadas recursos organizacionais, são consideradas sujeitos passivos, e como tal precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Entretanto, quando as pessoas são consideradas parceiras da organização, desencadeia um estado de espírito de elevada interação e de confiança mútua.

Referindo-se a gestão participativa, Souza-Silva (2006, p. 9) entende que “administrar de forma participativa é envolver o maior número possível de indivíduos no processo decisório. Quando isso acontece, a empresa colhe uma série de benefícios.”

Dentre os benefícios Souza-Silva (op. cit) cita o enriquecimento do processo decisório, pois pessoas de áreas diferentes, dentro da própria firma, refletem sobre um problema ou evento organizacional, analisando suas diferentes

e múltiplas perspectivas, de forma que a avaliação se tornará mais profunda e multidimensional. Até porque quando as pessoas participam do processo decisório certamente elas estarão mais comprometidas na hora da execução.

Dessa forma, acredita-se ser pertinente citar ações que, segundo Luz (2003, p. 130), algumas empresas estão desenvolvendo para a melhoria da qualidade de vida do trabalho e do clima organizacional:

- Restaurantes onde os funcionários podem controlar as calorias das refeições e com opções de cardápio leve.
- Academias/aulas de ginásticas (especialmente para a coluna), onde os funcionários podem zelar pela boa forma física, fazendo sessões de ginástica e relaxamento.
- Criação de Departamento de Ergonomia para estudar e modificar as condições de trabalho (móveis, layout, iluminação etc.).
- Salão de beleza.
- Comissões de funcionários para discutir políticas da empresa.
- Salário extra nas férias.
- Horários flexíveis de trabalho, facilitando o equilíbrio entre trabalho e família.
- Reunião do presidente da empresa com todos os empregados para rever as metas e os resultados financeiros.
- Bolsa de estudo para filhos de funcionários, bem como ajuda de custo para aquisição de material escolar, além do Ensino Supletivo para operários.
- Funcionários trabalham 20 minutos a mais por dia, em troca de 9 dias a mais de folga por ano para resolver assuntos pessoais.

Ademais, quando as pessoas se sentem prestigiadas ficam motivadas para o trabalho, dinamizam a inovação e o processo de criatividade organizacional, trocando informações entre vários setores, melhorando, assim, o clima organizacional e tornando a empresa mais ágil e dinâmica no atendimento das demandas do mercado, sendo a comunicação bastante relevante.

2.2 Comunicação

A comunicação é essencial. Acredita-se que, se não houver bons canais de

comunicação podem surgir dúvidas e desconfianças nos relacionamentos, podendo afetar o clima da organização.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 152), a comunicação é um processo altamente subjetivo nas relações humanas. Ou seja:

O processo fundamental da comunicação humana é contingencial pelo fato de que cada pessoa é um microssistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico patológico. Cada pessoa tem as suas características de personalidade próprias que funcionam como padrão pessoal de referência para tudo o que ocorre no ambiente e dentro do próprio indivíduo.

Dessa maneira, acredita-se que a comunicação vertical, impositiva, do patrão para o empregado, deve dar lugar à comunicação horizontalizada, democrática, interativa, em que todos participam criativamente, dando e recebendo conhecimento e construindo um novo conhecimento.

Entretanto, acredita-se que a relação não é tão óbvia quando gerentes têm que expedir boletins aos seus subordinados, porque um gerente pode expedir uma centena de boletins, mas não existe comunicação até que cada um deles seja recebido, lido e compreendido.

Para Chiavenato (2003, p. 110),

O processo de receber e utilizar informações compõe o mesmo processo de ajustamento do indivíduo à realidade, o que lhe permite viver e sobreviver no ambiente que o rodeia. Um dos grandes desafios da ARH reside no problema das comunicações entre a organização e seus participantes e vice-versa.

Comunicação é genericamente permuta ou troca de notícias que se processa entre um emissor, que envia a mensagem, e um receptor que acolhe. A conexão entre emissor e receptor se estabelece por um canal de comunicação, cujo elemento primordial é o meio a tornar possível o transporte da mensagem. Existe a comunicação verbal, em que o meio é a linguagem, escrita ou oral, e a comunicação visual, cujo meio é constituído pelos recursos de ordem gráfica ou pictórica.

Para superar as barreiras pessoais, físicas e semânticas, os gerentes precisam estar atentos aos símbolos de comunicação, tais como; palavras, imagens e ações não-verbais. Isto requer estudo e uso da semântica - a ciência do

sentido - de modo a encorajar a compreensão.

As organizações empresariais são sistemas abertos que interagem num sistema social complexo. É um elemento dentro de um conjunto denominado sistema e, através da moderna tecnologia de informação, hoje é possível adotar uma metodologia de trabalho e de aplicação de tecnologia no ciclo dos negócios das empresas.

As falhas no sistema de comunicação estão em toda parte. Quando estas são mal compreendidas causam problemas entre as pessoas, devido às suas distorções. Dessa forma, segundo Bahia (1995, p. 31), "a comunicação interna deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm".

Continuando, Bahia (1995) acredita que o empresário deve dar prioridade à informação porque só desta forma habilitará suas audiências interna e externa a conhecerem a realidade da empresa, sendo por este caminho que poderá fortalecer os vínculos sociais da sua organização.

Assim, a boa comunicação é o resultado da compreensão comum entre o consumidor e o receptor, devendo estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficácia.

A dinâmica do relacionamento aumenta com a necessidade de convivência diária com um indivíduo e a empresa, ato que verificado nas organizações desde os tempos da revolução industrial, mesmo quando não havia preocupação com a satisfação dos trabalhadores e sua qualidade de vida, tão pouco se imaginavam as influências que fatores como estes teriam na questão da produção e realização das atividades.

Pressupõe-se que as pessoas tendem a se unir no sentido de procurar apoio, formar grupos onde haja uma centralização de idéias, de vontades, interesses, dentre outros. Observa-se que os grupos se formam por diversas razões. E que alguns grupos se formam porque as pessoas compartilham necessidades comuns. Assim, entram nos relacionamentos com o propósito de suprir algumas de suas necessidades. Mas se apenas suas necessidades foram supridas, o relacionamento irá sofrer como consequência, e talvez até termine de vez; a fórmula para estabelecer um relacionamento sólido e produtivo é a

reciprocidade: cada um se esforça para suprir as necessidades do outro. Nem sempre é fácil identificar as necessidades das pessoas. Naturalmente, a vantagem de consegui-lo é você ficar sabendo o que precisa fazer para ajudá-las a suprir essas necessidades.

Na busca da satisfação das necessidades, alguns integrantes dos grupos acabam por entrar em certas dificuldades e, quase sempre, tendem a gerar conflitos dos mais diversos que, por muitas vezes pelo simples ato de procurarem o motivo ou a solução destes conflitos, acabam por ignorar suas conseqüências, preferindo manter constante o que um tempo vindouro pode estar o motivo de desligamento, recolocação em relação hierárquica ou, em alguns casos, o distanciamento pessoal de partícipes da organização.

Chiavenato (2000, p.152), segue a mesma linha de pensamento, onde explica que “as necessidades humanas estão interligadas e são interdependentes, ou seja, depois de uma delas ser satisfeita, o homem (inconsciente ou não) a substitui por uma nova e assim sucessivamente, até que se atinja plena”, explicando em sua obra a idéia de Maslow da pirâmide das necessidades.

Vem a ser uma importante ferramenta, a constante observação e avaliação do nível de satisfação dos grupos de trabalho, no sentido de acompanhar o seu desenvolvimento procurando mantê-los e conseqüentemente ativos e produtivos.

A competência social tem sentido avaliativo que remete aos efeitos do desempenho social nas situações vividas pelo indivíduo. Muitas vezes uma pessoa possui as habilidades, mas não as utiliza no desempenho por diversas razões, entre as quais a ansiedade, crenças equivocadas e dificuldade de leitura dos sinais do ambiente.

Na dinâmica das interações, as habilidades sociais fazem parte dos componentes de um desempenho social competente. A competência social qualificada, portanto, a proficiência de um desempenho e se refere à capacidade do indivíduo de organizar pensamentos, sentimentos, ações em função de seus objetivos e seus valores articulando-os às demandas imediatas e mediatas do ambiente.

A comunicação envolve transações entre pessoas. É como o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É essencialmente uma ponte de significados entre as pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia e a que recebe uma mensagem. A comunicação é feita por um processo composto por cinco elementos, segundo Chiavenato (1999, p.108). Esses elementos são os seguintes:

1. emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém;
2. transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada ao canal;
3. canal: é a parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem entre pontos fisicamente distantes;
4. receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino;
5. destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada.

As comunicações constituem a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas e os métodos de aprendizagem para a mudança do comportamento ou para influir no comportamento. Trata-se de uma área na qual o indivíduo pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia. É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos de dentro de organização global, como um sistema. Segundo Chiavenato (1999, p. 111),

Existe uma profunda relação entre motivação, percepção e comunicação. Aquilo que duas pessoas comunicam é determinada pela percepção de si mesma e da outra pessoa na situação, e pela percepção sob o aspecto de sua motivação (objetivos, necessidades, defesas), da importância daquele momento. A idéia comunicada é relacionada intimamente com as percepções e motivações tanto do emissor como destino, dentro de determinado contexto situacional.

Nesta afirmação, percebe-se que cada pessoa desenvolve seu próprio conjunto de conceitos para interpretar seu ambiente externo e interno e para organizar suas múltiplas experiência de vida cotidiana. O processo de percepção interpessoal é profundamente influenciado por essa condição perceptiva. Além do

mais, a interação social normal é basicamente conservadora. As normas sociais operam para preservar os padrões de interação e de percepção existentes.

Para Chiavenato (1999, p.135), "O objetivo de toda organização é atender às suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo atender às necessidades de uma sociedade por meio de uma produção de bens ou serviços". As pessoas se engajam numa organização porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. As pessoas esperam que a satisfação de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas e valores.

A organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização. Em outras palavras, a organização espera que os indivíduos contribuam mais do que ela lhes dá. O estado de interação ideal ocorre quando uma parte da interação indivíduo-organização obtém seus recursos necessários no processo de satisfazer as demandas da outra parte e vice-versa.

Para Chiavenato (2005), na prática, a comunicação deve ser considerada como um processo bidirecional para que seja eficaz. Isso significa que a comunicação é um processo que caminha em duas mãos, contudo, a comunicação é um processo altamente subjetivo nas relações humanas.

Assim, compreende-se que, se os funcionários forem influenciados pelas pessoas com quem trabalham, obviamente eles serão influenciados pelo trabalho que essas pessoas realizam para empresa, onde os diferentes grupos de recursos humanos estão em posição de exercer uma influência positiva nessa área. Conseqüentemente, é preciso valorizar a importância que o prazer desperta nas pessoas e ser capaz de avaliar os funcionários e suas funções para ver até que ponto eles se ajustam a elas. Nesse caso, acredita-se liderança intelectual e administrativa tornam-se os grandes impulsionadores das mudanças.

Como as falhas no sistema de comunicação estão em toda parte, e quando estas são mal compreendidas causam problemas entre as pessoas, devido às suas distorções, acredita-se que, para superar as barreiras, os gestores precisam estar atentos aos símbolos de comunicação, tais como; palavras, imagens e ações não-verbais.

Também é importante ouvir os funcionários, porque, para Robbins (2003, p. 85), "Muitos gerentes ouvem muito bem, mas não escutam.[...] Escutar é

extrair sentido do que ouvimos. Ou seja, escutar exige prestar atenção, interpretar e lembrar estímulos sonoros.”

Robbins ainda diz que, para melhorar a capacidade de escuta, deve-se seguir estes comportamentos como um guia: faça contato visual, faça inclinações afirmativas com a cabeça e expressões faciais apropriadas; evite ações ou gestos que desviem a atenção; faça perguntas; parafraseie; evite interromper o interlocutor; não fale em demasia; e faça transições suaves entre os papéis de interlocutor e ouvinte. Assim, a boa comunicação é o resultado da compreensão comum entre o consumidor e o receptor, devendo estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficácia.

2.3 Liderança

Pressupõe-se que uma liderança ideal é algo difícil de ser definida, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

O líder pode ser entendido como aquele que, por conhecer bem o setor em que trabalha, é respeitado pelos colegas e eleito como líder, mesmo que não tenha cargo de chefia. O líder ainda pode ser aquele que tendo personalidade forte consegue fazer valer a sua vontade; entretanto, percebe-se que, para ser eficaz, a liderança deveria se ajustar à situação, através de atitudes ponderadas e não radicais. O líder, conforme Blanchard (1986, apud DAVIS e NEWTRON, 1998, p.165),

Deve agir segundo o nível de conhecimento do seu liderado, assumindo papéis diferenciados de acordo com cada circunstância ou situação que se lhe apresenta (daí o nome de líder situacional). Um dos seus slogans do modelo de liderança situacional é que liderança situacional não é aquilo que você faz às pessoas, mas aquilo que você faz com as pessoas.

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Acredita-se que, tratadas como recursos, as pessoas não são motivadas o

suficiente para colaborarem com o crescimento da organização; enquanto que, tratadas como parceiros, elas se sentirão valorizadas e contribuirão de forma mais objetiva.

Já para Martinelli, (2000, p.30), “uma liderança ideal é algo difícil de ser definida, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.” Dessa forma a liderança é entendida ainda como uma influência dirigida através do processo da comunicação humana para objetivos específicos.

Entende-se por líderes os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

O líder pode influenciar ou dirigir as ações de seus liderados, unicamente na medida em que distribui vantagens. As relações de fundo moral também configuram vantagens para os liderados. Se os mercenários exigem recompensas materiais, como pagamento, os fiéis impõem obrigações. Pelo menos, o líder tem a obrigação de servir a causa e agir conforme o modelo de seus ideais. Sobre o assunto, Maximiano (2000, p.390) acredita que:

A distinção entre as recompensas materiais e as recompensas morais cria dois tipos de líderes: o líder transacional e o líder transformador (ou transformacional). Em qualquer caso, sempre há uma troca, entre as motivações dos liderados e o papel de utilidade social que o líder representa. A liderança é sempre uma relação de transação.

Depreende-se que o líder pode influenciar ou dirigir as ações de seus liderados, unicamente na medida em que distribui vantagens, fato relacionado a fundo moral. Ainda de acordo com Maximiano (2000, p.391),

Provavelmente os grandes líderes e os líderes do dia-a-dia são iguais. O que muda, de um para outro, é a importância da missão para os liderados e a quantidade de liderados. Com base na relação entre líder e liderados, três tipos diferentes de liderança podem ser identificados:

- a. Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande idéia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, a concretize.

- b. Os líderes que interpretam as multidões, hábeis, principalmente, em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.
- c. Os líderes que representam as multidões limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida.

O desafio do líder é encontrar o tipo de liderança apropriada para cada empregado na organização para que eles dêem o máximo de si, mas com grande satisfação de poder exercer suas funções. Para estabelecer conquistas, o administrador precisa ter conhecimento do clima organizacional de sua empresa e das teorias motivacionais, pois são conhecimentos indispensáveis para a consecução dos objetivos e no intuito de manter pessoas em estado de satisfação.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos, sendo relevante na função de direção.

Liderança ainda pode ser entendida como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encontrada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

Então, se a liderança é uma influência interpessoal, ela envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Entende-se que ser líder é ter uma missão e uma visão compartilhada, orientando e encorajando seus liderados a identificarem a direção a ser seguida, para que a instituição possa competir pelo futuro.

Assim, acredita-se que os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança, mostrar a direção e buscar soluções, ouvindo seus liderados, porque entende-se que a hierarquia existe para dividir papéis e responsabilidades, mas não para dividir pessoas.

Vergara (2000, p. 76), descreve que “a partir do momento que se sabe que liderança não é nata, ou seja, ninguém nasce líder, tem que se aprender a ser líder.” E aí, na tentativa de se buscar o melhor modelo, aparecem as teorias sobre estilos de liderança, como a teoria dos traços de personalidade, que centrava-se na figura do líder e pressupunha que os líderes eram elementos com traços

peculiares, que os distinguiam das demais pessoas e que a influência sobre os outros dependia de características físicas, intelectuais, sociais e profissionais.

Para Robbins (2003), confiança é a essência da liderança, até porque as práticas modernas de gestão, como *empowerment* (delegação) e o uso de equipes de trabalho, requerem confiança para ser eficazes. Continuando, Robbins (2003, p.58) diz que existem ações que contribuem para construir relacionamentos de confiança: seja transparente; seja justo; expresse seus sentimentos; fale a verdade; mostre consistência; cumpra suas promessas; e preserve confidências.

Assim, por exemplo, um líder de presença marcante, de idéias definidas, o tipo conhecido como “personalidade forte”, o qual pode ser um agente impulsionador para uma equipe composta de pessoas mais dependentes e que possuem uma tarefa a ser cumprida num curto espaço de tempo. Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em outras pessoas, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia.

Concorda-se com Carvalho (1999, p. 157), que “A missão do gerente-líder é levar seus colaboradores a agirem, de forma espontânea e motivada, na consecução das metas da unidade de trabalho”

Tudo isso leva ao fato de que liderar está bem longe de ser um exercício de poder, mas sim do repasse de confianças, credibilidade e entusiasmo.

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins está foi uma pesquisa descritiva. Quanto aos meios optou-se por um estudo de caso, o qual, segundo Roesch (1999, p.209) “é especialmente apropriado para pesquisar motivos, relações de poder, ou processos que envolvem o entendimento de interações complexas.”

O método de abordagem desenvolvido nesta pesquisa foi o qualitativo, a partir da necessidade de conhecer melhor os funcionários e as relações internas desenvolvidas na Confecções Libório e Filhos Ltda.

Segundo Gil (1999, p.99) “universo ou população é um conjunto definido de elementos com características afins”. Dessa forma o universo desta pesquisa foi a fábrica da empresa, e a amostra, por acessibilidade, ou seja, pelas pessoas que trabalham na fábrica da referida empresa, buscando-se confirmar a hipótese de que o papel do líder está basicamente em saber transformar as dificuldades em oportunidades, de poder demonstrar o que poderá ser realizado no presente com ganhos do passado, conjuntamente com várias pessoas ou grupos, utilizando-se da inteligência e experiência de todo para uma mesma finalidade, demonstrando ser firmes e seguros mais do que espertos.

Outra hipótese que se buscou confirmar é que, em uma empresa é importante a conscientização da boa comunicação interpessoal para a obtenção de relacionamentos sadios e construtivos.

Sobre os instrumentos de coleta de dados Roesch (1999, p.159) diz que “entrevistas, observação e uso de diários são as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo.”

Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista semi-estruturada com questões abertas, com o objetivo de entender e captar o que as pessoas pensam dos problemas existentes de comunicação e liderança na fábrica da Confecções Libório e Filhos Ltda. Também foi utilizada a observação que, segundo Roesch (1999, p.161),

Em organizações, tem sido utilizada pelo menos de duas maneiras: de uma forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa; e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão

para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo.

Nesta pesquisa a observação foi participante de forma aberta pelas duas autoras deste trabalho, sendo que uma delas trabalha na empresa pesquisada.

Já o plano de coleta de dados neste estudo teve início na caracterização da empresa seguida pela fundamentação teórica e com os procedimentos metodológicos, cujo plano de coleta foi o seguinte: Apresentar o projeto de pesquisa ao diretor da fábrica e solicitar sua autorização para fazer as entrevistas. Em seguida, junto aos funcionários explicou-se o objetivo e a relevância da pesquisa, e a importância da sua colaboração, bem como a garantia da confiabilidade, procurando adquirir a confiança dos entrevistados no sentido de exprimirem seus sentimentos em relação ao assunto e a execução da pesquisa.

De acordo com Gil (1999, p.89), “as variáveis podem assumir diferentes valores ou aspectos a depender das circunstâncias de estudo.” As variáveis desse estudo serão: ambiente de trabalho, motivação, liderança, comunicação, influência do líder e relacionamento.

Neste trabalho, as informações colhidas pelo pesquisador, por meio da aplicação da entrevista e da observação, serão analisadas e apresentadas na forma de texto.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil dos Entrevistados

Em relação ao sexo, prevalece o masculino com 65%, sendo 35% do feminino.

Percebeu-se que os funcionários da Confecções Libório são jovens porque 60% tem de 25 a 34 anos, 25% tem de 35 a 44 anos, e 15% tem de 16 a 24 anos.

Para Carvalho (1999, p. 73), para incrementar sua competitividade, o maior desafio enfrentado pelas organizações em geral é a qualidade do ensino, havendo necessidade de profissionais com boa formação através do estímulo à autonomia individual, à capacidade de inovar e se renovar, de criar e participar. Assim, pode-se considerar que os funcionários da Confecções Libório, para os cargos que ocupam possuem uma escolaridade razoável, visto que 60% têm o ensino médio, 20% têm o fundamental incompleto; 15% têm o ensino superior; e 5% o fundamental completo.

4.2 Empresa recebe e reconhece opiniões de funcionários

De acordo com Chiavenato (2004, p. 47), para que a área de recursos humanos possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos, a exemplo da administração da contribuição dos funcionários, porque nela deve-se ouvir e responder aos funcionários e prover recursos aos mesmos para incentivar contribuições. O resultado é o aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários, transformando-se em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.

Conforme os resultados apresentados na Figura 5, a Confecções Libório está parcialmente utilizando-se da opinião dos funcionários porque, para 40% dos pesquisados, a empresa costuma avaliar as opiniões e dão retorno aos mesmos. Mas, 30% afirmam que a empresa quase sempre ouve as opiniões, mas não levam a sério, e de 30% dos que afirmaram que a empresa permite ao funcionário emitir sua opinião.

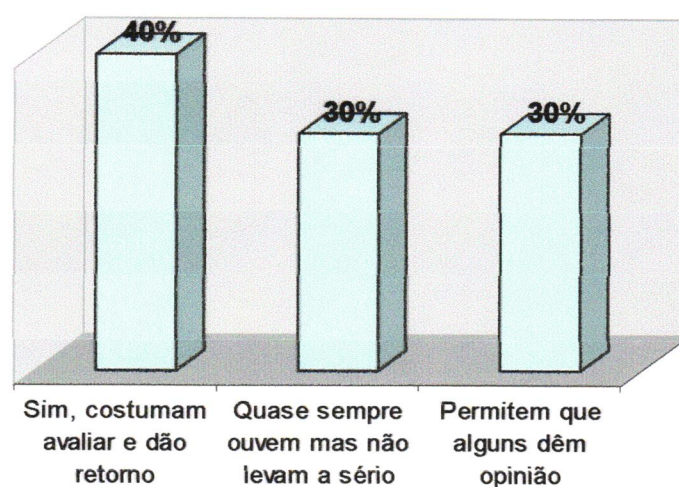


Gráfico 1 – Empresa recebe e reconhece opiniões de funcionários

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 A atuação da empresa é guiada por valores éticos?

Conforme Chiavenato (2004, p. 165), a cultura organizacional pode ser forte ou fraca. “É forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia seus comportamentos e expectativas”. Assim, a essência da cultura de uma organização provém da maneira como a mesma faz negócio, como trata clientes e empregados e o grau de autonomia que existe nos departamentos, de lealdade expressado pelos empregados a respeito da organização.

Como afirma Robbins (2003, p. 95), “contradições entre palavras e ações podem ser mais devastadoras para um gerente que tenta obter a confiança de seus funcionários”.

Nesse sentido, parece que a Confecções Libório deve reavaliar a conduta porque, questionados se a atuação da empresa é guiada por valores éticos, 40% dos pesquisados responderam que sim, 35% que não tem opinião, e 25% que responderam não (Gráfico 2).

Dos 40% que responderam afirmativamente, 75% não justificou a resposta, enquanto que 25% apontaram a responsabilidade com os funcionários.

Dos 35% que responderam negativamente, 60% não se justificaram e 40% acreditam que a empresa não atua com ética porque cobra, mas não cumpre.

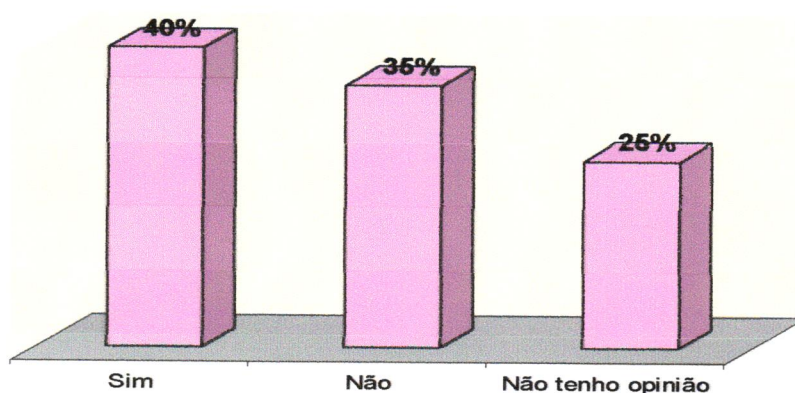


Gráfico 2 – A atuação da empresa é guiada por valores éticos

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.4 Orientações para o trabalho são claras e objetivas?

Para Bahia (1995, p. 32) “a comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários”.

Assim, na Confecções Libório, se as orientações não estão excelentes, também não estão ruins. No entanto merecem atenção porque, como demonstrado no Gráfico 3, 45% dos pesquisados recebem orientações mas ficam com dúvidas, seguidos de 35% que dizem que, quase sempre, o encarregado procura saber se tem dúvidas, seguidos de 20% para quem as ordens são claras, inclusive com treinamento admissional.

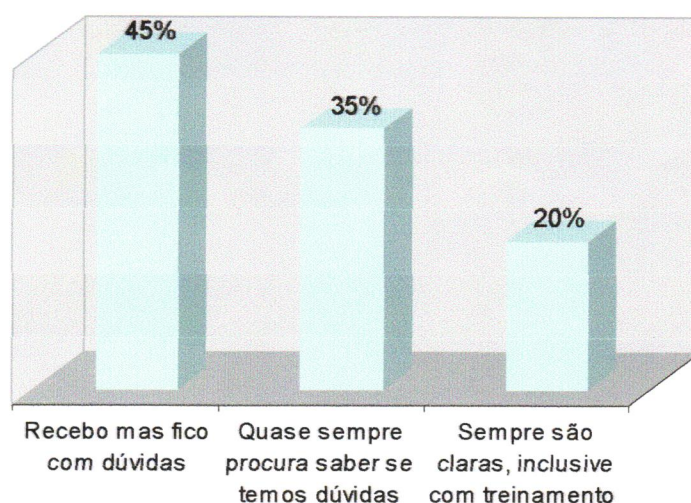


Gráfico 3 – Orientações para o trabalho são claras e objetivas

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.5 Empresa explica o motivo das decisões?

Segundo Souza-Silva (2006, p. 9), “administrar de forma participativa é envolver o maior número possível de indivíduos no processo decisório. Quando isso acontece, a empresa colhe uma série de benefícios”.

Na Confeções Libório, conforme o Gráfico 4, 75% dos pesquisados indicaram que alguns empregados recebem explicações, o que vem a ser confirmado pelos 25% que afirmaram que a empresa sempre faz reunião para participar suas decisões.

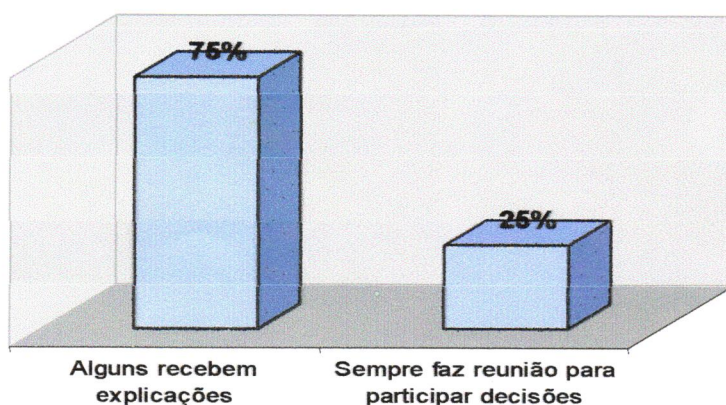


Gráfico 4 – Empresa explica o motivo das decisões

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.6 Funcionários são informados sobre decisões do seu trabalho?

Segundo Souza-Silva (2006, p. 10), a administração participativa “é um firme propósito de envolvimento mental e emocional de pessoas, encorajando-as a contribuir de forma mais decisiva com os objetivos organizacionais”. Questionados se sentem que são adequadamente informados sobre as decisões que afetam seu trabalho, as respostas indicam, conforme o Gráfico 5, que na Confecções Libório os funcionários são informados sobre as decisões da empresa porque 75% responderam que alguns empregados são informados de alguma situação ou decisão, enquanto que 25% responderam que sempre são informados, o que confirma a questão anterior, apesar de parecer que a atenção da empresa, no que se refere a atenção, está mais voltada para 25% dos funcionários.

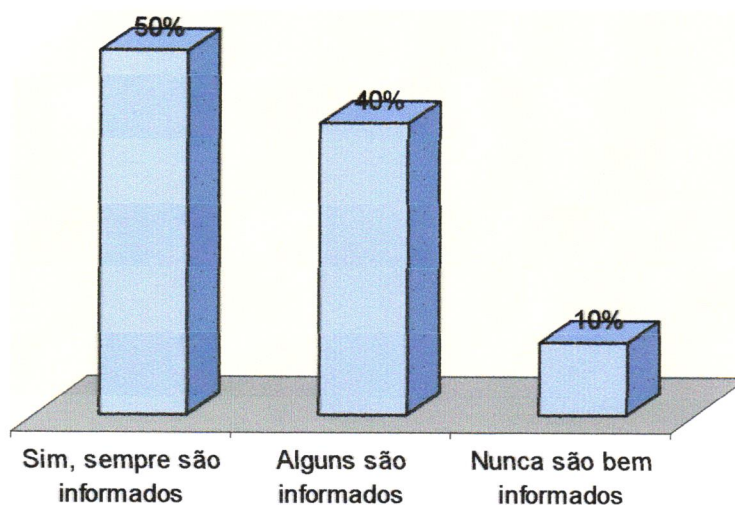


Gráfico 5 – Funcionários são informados sobre decisões do seu trabalho

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.7 Funcionários conhecem prioridades e objetivos da empresa?

Conforme Chiavenato (2004, p. 62), a missão significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Serve para comunicar os objetivos, seus valores básicos e a estratégia, devendo ser clara,

impulsionadora e inspiradora. Quando todos funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, de saber qual o seu papel e como contribuir de maneira eficaz para o sucesso da organização.

Como demonstrado no Gráfico 6, na Confecções Libório para 65% dos pesquisados tudo é explicado desde a admissão. No entanto, 35% responderam que nunca lhe falaram nada. Assim, a empresa pode estar deixando de contar com uma colaboração mais efetiva desses funcionários, pelo fato de não deixar bem claro para todos a sua missão.

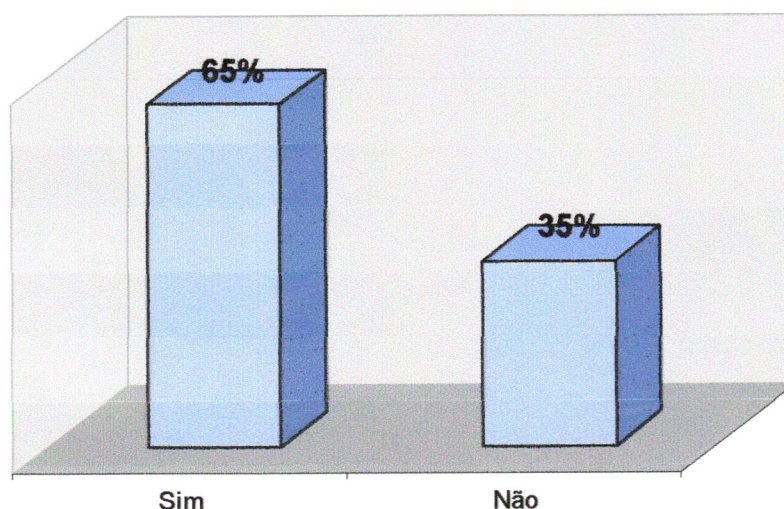


Gráfico 6 – Funcionários conhecem prioridades e objetivos da empresa

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.8 Relacionamento entre departamentos

Para Luz (2003, p. 33), “a intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável”.

Questionados se existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa, 60% dos pesquisados responderam que não existe cooperação, mas sim muita competição entre seus encarregados. Já na opinião de 40% dos pesquisados, existe cooperação e percebem que todos

trabalham em harmonia (Gráfico 7). Portanto, compreende-se que não existe um relacionamento adequado entre os diversos departamentos.

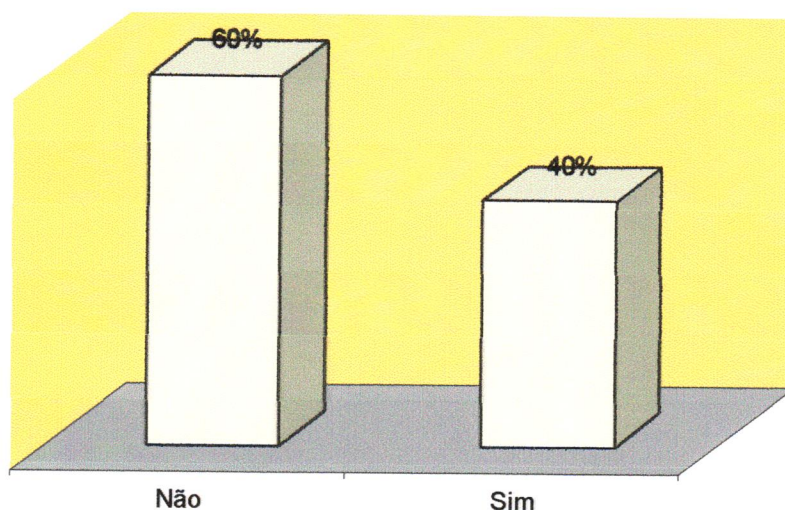


Gráfico 7 – Relacionamento entre departamentos

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.9 O clima de trabalho da equipe é bom?

Conforme Luz (2003, p. 31) “diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento na maior parte dos funcionários”. O clima de trabalho nas equipes da Confeções Libório para 60% é razoável, porque algumas pessoas não cooperam com as outras. Para 25% é bom porque todos se dão bem, e para 15% não é bom porque falta companheirismo e o espírito de equipe (Gráfico 8).

Ocorre que nem todos gostam de trabalhar em equipe e, como diz Robbins (2003, p. 102), “quando pessoas que prefeririam trabalhar sozinhas são recrutadas para fazer parte de equipes, há uma ameaça direta para o moral do tipo”. Deduz-se então, que o clima de trabalho na Confeções Libório não costuma ser bom, tanto pela falta de cooperação como do espírito de equipe.

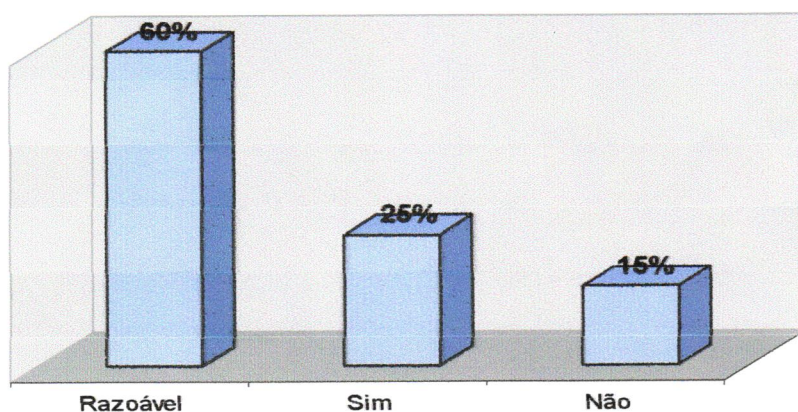


Gráfico 8 – O clima de trabalho na equipe é bom

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.10 Funcionário sabe o que supervisor espera do seu trabalho?

Para Robbins (2003, p. 68), “as expectativas de como alguém provavelmente agirá faz com que essa pessoa atenda a expectativa. Nos negócios, isso indica que os gerentes conseguem o desempenho que eles esperam”.

Conforme o Gráfico 9, na Confecções Libório 55% dos pesquisados sabe o que seu superior imediato espera do seu trabalho porque ele sempre deixa claro. Já para 35% às vezes o superior deixa claro apenas a obrigação de fazer bem feito o trabalho, enquanto que para 10% dos pesquisados o superior nunca disse nada. Dessa forma, parece não estar havendo uma boa comunicação entre chefias e subordinados.

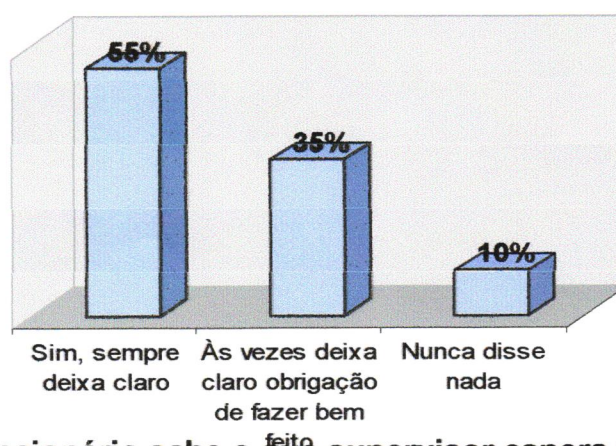


Gráfico 9 - Funcionário sabe o que supervisor espera do seu trabalho

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.11 Gerentes têm interesse no bem-estar dos funcionários?

Segundo Carvalho (1999, p. 83), “o ponto de equilíbrio entre as emoções negativas e as positivas reside na melhor forma de o indivíduo usufruir suas manifestações afetivas como modo do aprendizado de ser”. Nas respostas os assuntos abordados foram diversificados, mas o fato é que, de acordo com o Gráfico 10, 95% dos funcionários acreditam que os gerentes têm interesse no seu bem-estar, enquanto que 5%, não acreditam.

Dos que responderam afirmativamente, 45% disseram que os gerentes demonstram preocupação com o seu bem-estar orientando. 22% não justificaram, 11% acham que o gerente se preocupa porque traz coisas novas, seguidos de 11% dos que acham que o gerente ameniza insatisfações, e de 11% que acham que o gerente se preocupa com o seu bem-estar porque faz 20 minutos alongamento, duas vezes por semana.

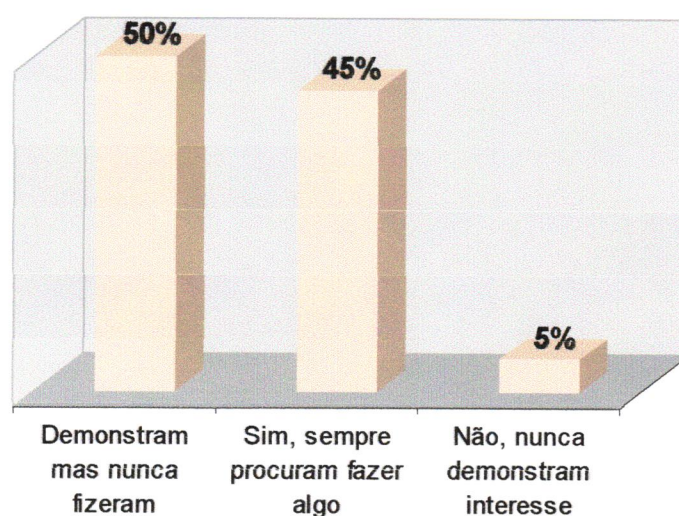


Gráfico 10 - Gerentes têm interesse no bem-estar dos funcionários

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.12 Funcionários acreditam nas informações transmitidas pelos gerentes?

Para Oliveira (1999, p. 330), “a comunicação falha quando qualquer comunicador, a codificação, a mensagem ou o *feedback* forem falhos, não havendo

clareza”.

Questionados se acreditam nas informações transmitidas pelos gerentes, 80% responderam que acreditam e 20% que não acreditam. Assim, pode-se considerar como boa a comunicação entre gerentes e empregados (Gráfico 11).

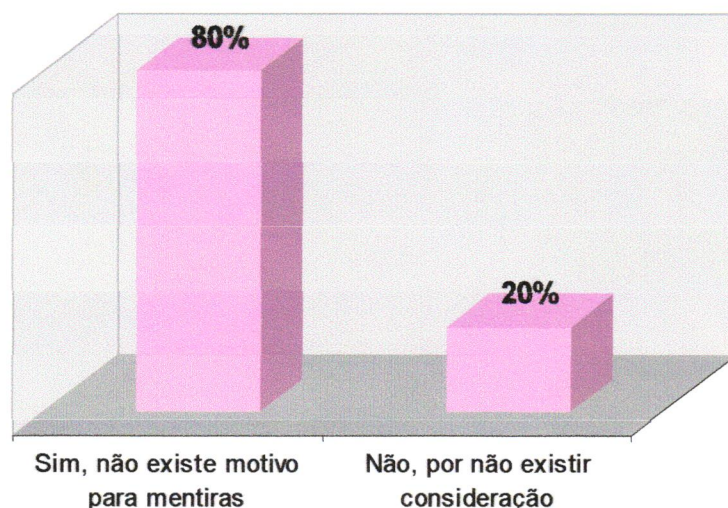


Gráfico 11 - Funcionários acreditam nas informações transmitidas pelos gerentes

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.13 O trabalho dá um sentimento de realização profissional?

A qualidade de vida no trabalho para Chiavenato (2004), trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, considerando os efeitos que essa relação provoca no bem-estar da pessoa no ponto de vista emocional e profissional, enfocando as conseqüências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

Questionados se o trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional, 60% dos pesquisados responderam que sim e 40% que não (Gráfico 12). Mas não justificaram. De qualquer forma, pode-se afirmar que, para os 60% que se estão realizando com o trabalho, a qualidade de vida no trabalho é melhor o que contribui para melhorar o clima organizacional.

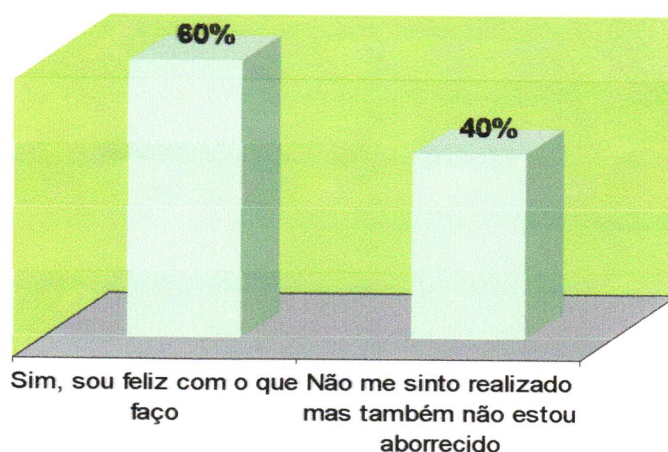


Gráfico 12 - O trabalho dá um sentimento de realização profissional

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.14 Funcionário gostaria de trabalhar em outro departamento?

Segundo Robbins (2003, p. 22), “as evidências indicam que a satisfação dos funcionários é maior e a rotatividade menor quando há uma concordância entre personalidade e ocupação”. Questionados se gostariam de trabalhar em outro departamento da fábrica, 75% responderam que não, seguidos dos 20% que gostariam de trabalhar em outro departamento e de 5% que não responderam (Gráfico 13).

Dos que gostariam de mudar de departamento, 40% indicaram a administração/escritório, 20% o setor de vendas e 10% que gostariam de mudar para qualquer departamento.

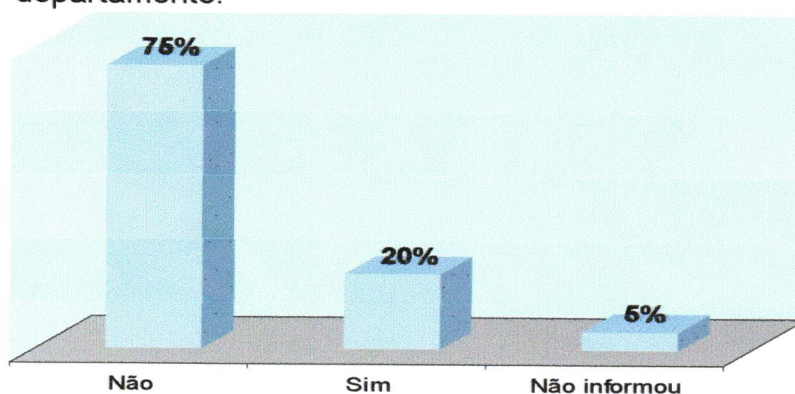


Gráfico 13 - Funcionário gostaria de trabalhar em outro departamento

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.15 Funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa?

Conforme Robbins (2003, p. 12) “quando as pessoas acreditam que os resultados, tratamentos e procedimentos são justos, elas têm uma maior tendência de se expressar positivamente sobre a organização”. De acordo com o Gráfico 14, 95% dos pesquisados indicariam um amigo para trabalhar na sua empresa, enquanto que 5% não indicariam.

Dos que responderam afirmativamente, 47% disseram que indicariam pela necessidade do amigo, 37% porque é uma boa empresa e 16% não justificou.

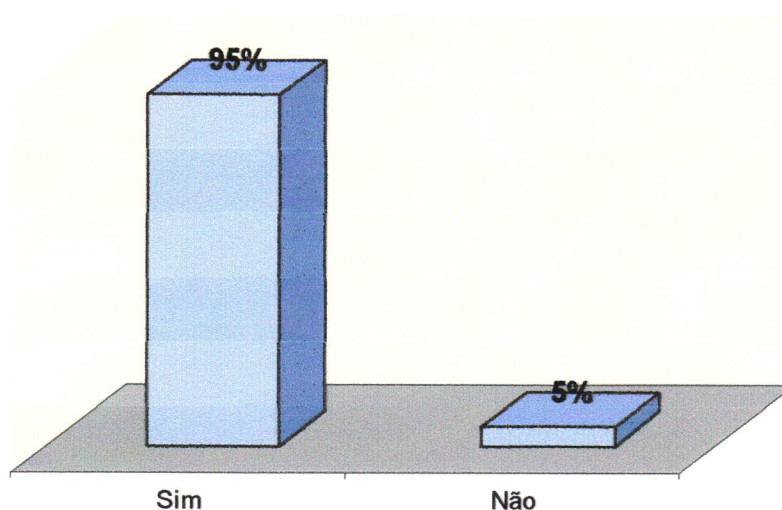


Gráfico 14 - Funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa

* Fonte: Dados da Pesquisa

4.16 Sugestões dos funcionários para tornar a empresa um lugar melhor

Ao solicitar aos pesquisados que dessem sugestões para que a empresa se torne um lugar melhor para se trabalhar, alguns não responderam. Dos demais, obteve-se as seguintes falas:

“Reconhecimento do profissional”

“Conforto aos clientes”.

“Unir a equipe”.

“Separar a relação empresa e família”.

“Assumir compromissos (direitos e deveres)”.

“Possuir funcionários competentes”.

“Não ter perseguição com os funcionários”.

“Conforto aos funcionários”

“Respeitar os funcionários (não destrutá-los)”.

“Ouvir os funcionários”.

4.17 Sugestões de Melhoria

Diante dos resultados encontrados, pode-se sugerir:

- Que a Confecções Libório procure ouvir mais os seus funcionários como um todo e não apenas alguns grupos, como ficou demonstrado, ou seja, que procure melhorar a comunicação entre departamentos e entre gerentes e subordinados;
- Que os gerentes ajam de maneira coerente com os seus subordinados, tanto em às informações passadas quanto às promessas;
- Que, quando da seleção procure analisar se o perfil da pessoa favorece ao cargo pretendido, e se a mesma está predisposta para trabalhar ou não em equipe;
- Que a empresa divulgue de forma ampla a sua missão aos seus funcionários e os trate de maneira respeitosa para que os mesmos busquem atingir aos objetivos da empresa sentindo orgulho de pertencerem à mesma.
- Que não haja, pelo menos publicamente, uma vez eu se trata de empresa familiar, disputas entre encarregados de departamentos, para que não venha comprometer o clima organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar os problemas existentes de comunicação nas pessoas que exercem funções de liderança na Confecções Libório e Filhos Ltda., justificando-se por propor estratégias de comunicação que possam efetivamente melhorar o relacionamento e a produtividade da empresa, ao tempo em que proporcione uma maior satisfação aos empregados.

Através da pesquisa de campo e do método quantitativo, os dados foram obtidos através de questionário com 15 questões fechadas e três questões abertas, tendo sido entrevistados 20 funcionários, escolhidos de modo aleatório, sendo possível identificar que predominam funcionários com até 34 anos de idade (75%) e ensino médio (60%), seguidos dos que têm fundamental incompleto (20%) e dos que têm nível superior (15%).e de 5% que têm o fundamental completo.

Foi também possível confirmar as hipóteses de que o papel do líder está basicamente em saber transformar as dificuldades em oportunidades, de poder demonstrar o que poderá ser realizado no presente com ganhos do passado, conjuntamente com várias pessoas ou grupos, utilizando-se da inteligência e experiência de todo para uma mesma finalidade, demonstrando ser firmes e seguros mais do que espertos. E a de que, em uma empresa é importante a conscientização da boa comunicação interpessoal para a obtenção de relacionamentos sadios e construtivos.

Não obstante, foi constatado que na empresa estudada existem problemas de comunicação e de colaboração entre departamentos, entre gerentes e funcionários, e também entre membros de equipes.

Ademais ficou claro que nem todos os funcionários são ouvidos, ou recebem informações a respeito de decisões a serem tomadas pela empresa que envolvam o cargo que ocupam. Percebeu-se, ainda, que a empresa precisa divulgar melhor a sua missão.

É importante destacar que esta pesquisa não pretende esgotar o assunto, mas que, para a autora teve grande valor, tanto por poder aliar teoria à

prática, quanto por poder mostrar pontos que poderão contribuir, através de informações e elementos consistentes, para a melhoria da qualidade dos relacionamentos na Confecções Libório onde a mesma trabalho.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1999.

CARVALHO, Antonio Oliveira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINELLI, Joacir. **As formas de liderança: liderança situacional**. Disponível em [http://www.duomodesenvolvimento.com.Br./páginas prontas/artigos](http://www.duomodesenvolvimento.com.Br./páginas_prontas/artigos). Acesso em 06/08/2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2000

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas...** e nada mais que a verdade. São Paulo: Pearsons education, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant.. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE 2 QUESTIONÁRIO

1) A EMPRESA É ABERTA A RECEBER E RECONHECER AS OPINIÕES E CONTRIBUIÇÕES DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

2) A ATUAÇÃO DA EMPRESA É GUIADA POR VALORES ÉTICOS?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei o que significa.

3) AS ORIENTAÇÕES QUE VOCÊ RECEBE SOBRE O SEU TRABALHO SÃO CLARAS E OBJETIVAS?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

4) A EMPRESA EXPLICA ADEQUADAMENTE AOS FUNCIONÁRIOS O MOTIVO DAS DECISÕES QUE ELA TOMA?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

5) OS FUNCIONÁRIOS SE SENTEM ADEQUADAMENTE INFORMADOS SOBRE AS DECISÕES QUE AFETAM O TRABALHO DELES?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

6) VOCÊ CONHECE AS PRIORIDADES E OBJETIVOS DA EMPRESA?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

7) EXISTE UM RELACIONAMENTO DE COOPERAÇÃO ENTRE OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DA EMPRESA?

☐ Sim, percebe-se bom relacionamento entre alguns setores.

☐ O relacionamento é ruim mas há cooperação.

☐ Não tenho opinião

8) O CLIMA DE TRABALHO DA SUA EQUIPE É BOM?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca

9) VOCÊ TEM UMA IDÉIA CLARA SOBRE O RESULTADO QUE O SEU SUPERIOR IMEDIATO ESPERA DO SEU TRABALHO?

- ☐ Ele não exprime claramente, mas cobra.
- ☐ Espera eficiência
- ☐ Não tenho opinião

10) OS GERENTES DA EMPRESA TÊM INTERESSE NO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS?

- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes demonstram algum interesse.
- ☐ Nunca

11) VOCÊ ACREDITA NAS INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS PELOS GERENTES DA EMPRESA AOS FUNCIONÁRIOS?

- ☐ Sim, certamente
- ☐ Não, eles não são confiáveis.
- ☐ Não tenho opinião

12) O SEU TRABALHO LHE DÁ UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL?

- ☐ Sim, gosto do que faço.
- ☐ Não, trabalho pela necessidade.
- ☐ Prefiro não emitir opinião.

13) VOCÊ GOSTARIA DE TRABALHAR EM OUTRO DEPARTAMENTO DA FÁBRICA?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14) VOCÊ INDICARIA UM AMIGO PARA TRABALHAR NA SUA EMPRESA?

- ☐ Sim, aqui o funcionário é reconhecido.
- ☐ Não, porque não se respeita o funcionário.

15) QUE SUGESTÕES VOCÊ DARIA PARA TORNAR A EMPRESA UM LUGAR MELHOR PARA SE TRABALHAR?