



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA DE EQUIPES NA INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO.**

Mauro Juliano szadura

Curso de Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2007

FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA DE EQUIPES NA INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO.

Mauro Juliano Szadura

Curso de Tecnologia do Vestuário.

Dois Vizinhos

2007

MAURO JULIANO SZADURA.

**UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA DE EQUIPES NA INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO.**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia do Vestuário, da UNIÃO DE ENSINO
DO SUDOESTE DO PARANÁ para elaboração do
Trabalho de Conclusão do Curso.

Orientador: Marcel Dal Molin

Dois Vizinhos
2007

Faculdade Educacional de Dois Vizinhos

União de Ensino do Sudoeste do Paraná

Curso de Tecnologia do Vestuário

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de
Conclusão de Curso

**UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA DE EQUIPES NA
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

elaborado por

Mauro Juliano szadura

como requisito parcial para a obtenção do grau de

Tecnologia do vestuário

COMISSÃO EXAMINADORA

Marcel Dal Molin Filho
(Professor/Orientador)

Professor Aparecido Bidóia

Professor Marcos Maria

Dois Vizinhos

2007

Dedico este trabalho a minha
família que sempre me apoiou,
dando força e incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter dado forças para que eu pudesse alcançar mais este objetivo.

Aos meus colegas pela amizade e companheirismo durante esses dois anos convividos juntos estudando.

Aos professores que me mostraram um novo caminho e uma nova visão do futuro e transmitiram informações importantes para minha formação profissional.

A família pelo apoio, ajuda e incentivo prestado durante esta caminhada.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.	10
2.0 OBJETIVOS.	11
2.1 Objetivo Geral.	11
2.2 Objetivos Específicos.	11
3.0 JUSTIFICATIVA.	12
4.0 HIPÓTESIS.	13
5.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.	14
5.1 Líder.	14
5.2 Liderança.	14
5.3 Liderança nos novos tempos.	15
5.4 Eficácia e liderança.	16
5.5 Competências de um líder.	17
5.5.1 Competências práticas.	18
5.5.2 Atributos.	18
5.6 Fatores que se destacam no momento de identificar uma liderança exemplar.	19
5.6.1 Direção e significado.	19
5.6.1.1 Paixão.	19
5.6.1.2 Perspectiva.	19
5.6.1.3 Significado.	20
5.6.2 Confiança.	20
5.6.2 Otimismo.	20
5.6.2 Busca por resultados.	21
5.7 Como formar um bom líder.	21
5.8 Como conseguir o comprometimento das pessoas.	22
5.9 Motivação no trabalho.	22
5.10 Qual é o papel das recompensas e do reconhecimento dos colaboradores.	23
5.11 Comunicação interna.	23
5.12 Cultura organizacional.	24

6.0	ANÁLISE DA EMPRESA.	26
6.1	Uma breve apresentação histórica da empresa estudada.	26
6.2	Apresentação dos resultados do estudo de caso.	26
6.3	Formas de comunicação utilizadas pela empresa.	39
7.0	METODOLOGIA.	40
	CONCLUSÃO	42
	REFERENCIAS.	43
	ANEXOS	45

LISTA DE GRÁFICOS.

Gráfico 01	27
Gráfico 02	27
Gráfico 03	28
Gráfico 04	28
Gráfico 05	29
Gráfico 06	29
Gráfico 07	30
Gráfico 08	31
Gráfico 09	31
Gráfico 10	32
Gráfico 11	33
Gráfico 12	33
Gráfico 13	34
Gráfico 14	35
Gráfico 15	35
Gráfico 16	36
Gráfico 17	37
Gráfico 18	37
Gráfico 19	38

INTRODUÇÃO

Liderança é um dos pontos mais antigos da civilização humana, e sempre foi de relevante importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da humanidade no decorrer da história.

Hoje em dia o espírito de liderança é estudado por muitas pessoas e é difícil definir qual a melhor forma de aplicar a liderança perante um grupo de pessoas.

O despreparo de líderes de equipes de trabalhos na indústria do vestuário é um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas deste segmento.

Um líder deve ser mais que um superior, ele deve possuir técnicas, sabedoria e conhecimento para desenvolver as pessoas que estão sendo por ele conduzidas, criando ao seu redor um ambiente de comunicação, criatividade e trabalho em equipe, além de manter sua equipe motivada e comprometer-se com os resultados assim obtidos.

O estudo de caso sobre liderança abordado neste trabalho será realizado junto aos colaboradores e líderes de uma empresa de médio porte localizada na região sudoeste do Paraná, visando encontrar respostas sobre qual seria a melhor forma de exercer liderança de equipes para alcançar os resultados esperados pela empresa.

2.0 OBJETIVOS.

2.1 Objetivo Geral.

Identificar as dificuldades na formação de líderes na indústria do vestuário.

2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar qualidades que um líder deve ter para conduzir uma equipe.
- Estudar variáveis de influências de um líder na condução de sua equipe de trabalho.
- Estudar a cultura organizacional.
- Identificar quais as dificuldades encontradas pelos líderes para com sua equipe.
- Pesquisar junto aos colaboradores a forma de comunicação no trabalho.

3.0 JUSTIFICATIVA.

O intuito deste trabalho é aumentar os conhecimentos sobre liderança de equipes, visando alcançar maior produtividade e facilitar o trabalho dos líderes.

Através dos resultados obtidos na pesquisa, será possível contribuir para que se resolvam os problemas existentes no setor estudado, o que conseqüentemente trará mais segurança e estímulo a toda equipe.

A pesquisa contribuirá também para aumentar o lucro da empresa, pois uma vez que todos estejam satisfeitos com seu trabalho, passam a produzir mais tanto em quantidade quanto em qualidade.

4.0 HIPÓTESE.

Com o desenvolvimento de cursos preparatórios para líderes, contribuir para o desempenho dos mesmos.

O desenvolvimento de um roteiro a ser seguido, poderá auxiliar os líderes na condução de suas equipes.

Através da implantação de um sistema de premiação e incentivo à produtividade, novas e boas ideias, conseguir a participação dos colaboradores.

5.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

5.1 Líder.

Segundo Moscovici (2002, p. 126) “Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa”.

5.2 Liderança.

Conceituar liderança é uma tarefa desafiadora, pois vários são os enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto. Bennis e Nanus (1988, p.15), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar".

Podemos dizer que liderar é saber como envolver as pessoas com cada situação, conseguir com que cada uma possa dar sua opinião e fazer com que todas tenham confiança no seu trabalho.

Para Krames (2006, p. 20) “A verdadeira liderança é proveniente da qualidade da visão da pessoa e de sua habilidade para motivar os outros e terem uma boa performance”.

Um bom líder deve conseguir influenciar outras pessoas, por meio de seu relacionamento com elas, a agirem em prol dos objetivos pré-fixados. Para isso ele deve aproveitar seu poder de referencia ou carisma, que é mover as pessoas utilizando metáforas e exemplos práticos para mostrar seu ponto de vista.

Cinco qualidades de um bom líder:

- 1- Conhecimento do trabalho: conhecimentos técnicos dos processos, operações, máquinas, equipamentos, ferramentas e materiais que envolvem o trabalho.
- 2- Conhecimento das responsabilidades: conhecimento da organização e seus objetivos; dos regulamentos, normas e regras de segurança; das relações entre departamentos, setores e seções da empresa.
- 3- Capacidade para liderar: Manter boas relações com o pessoal que dirige, tornando-os satisfeitos e produtivos.

- 4- Capacidade para melhorar os métodos de trabalho: O melhor uso de mão-de-obra, máquinas e materiais disponíveis, nas melhores condições de trabalho.
- 5- Capacidade de ensinar: Transmitir conhecimentos, treinar. (FONSECA,p. 19).

Não basta apenas falar, deve apresentar propostas possíveis de serem alcançadas e demonstrar na prática esta possibilidade, conseguindo assim o empenho de todos.

Liderança não é herança genética, mas sim adquirida e aperfeiçoada com estudos sobre o assunto. Um bom líder deve ter algumas habilidades diferentes de pessoas comuns como, por exemplo: ver além da situação imediata enquanto outros vêem apenas acontecimentos isolados, mudar seu comportamento sempre que necessário, conseguir inspirar outros a juntar-se a ele na caminhada, ter e transmitir confiança às pessoas e saber como desafiar de maneira correta os colaboradores conseguindo que eles encontrem uma razão para o trabalho, e assim ajudando o líder a responder as questões e encontrar soluções referentes aos problemas que surgem durante o trabalho diário. Líder não sabe tudo, mas sabe como extrair o melhor de cada pessoa que trabalha sobre sua responsabilidade.

“Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente”. (MAXIMIANO, 2000, P. 327).

Os colaboradores seguirão seu líder por algum motivo, o qual pode ser a forma que o mesmo encontrou para motivá-las a trabalhar. Essa motivação na maioria das vezes é fazer com que os interesses do líder sejam os mesmo dos liderados e vice-versa.

5.3 Liderança nos novos tempos.

Vergara (2000, p.83) diz que o que se quer são pessoas que, abraçando uma causa mobilizem outras a fim de que o conteúdo dessa causa se torne realidade.

É necessário que líderes tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmos e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem, devem ainda ser capazes de facilitar o processo de influência.

- 1- Inspire as pessoas. Descubra o que é importante para elas e como isso pode se relacionar com as metas da empresa.
- 2- Tenha uma visão abrangente: tome distância, observe os problemas e interprete o que está acontecendo.
- 3- Ouça não apenas o que as pessoas dizem – mas também como dizem – quando defendem uma idéia.
- 4- Mantenha aliados por perto. Eles servirão para dar apoio moral, trocar idéias e ser seus defensores.
- 5- Defenda as boas idéias com entusiasmo. E tenha coragem para rejeitar as más assim que surgirem.
- 6- Não esqueça: renovar-se emocional e espiritualmente é uma necessidade. Dê um tempo para si mesmo de vez em quando.
- 7- Demonstre empatia. Respeite as dificuldades dos subordinados em lidar com as mudanças. (www.aucon.com.br).

O bom líder dos tempos atuais é aquele que sempre age de forma que todos os envolvidos saiam ganhando, aquele que passava por cima dos outros para atingir os objetivos fora do mercado de trabalho.

Um líder deve ter conhecimento do processo e do ambiente competitivo no qual o negócio está inserido, domínio conceitual, sensibilidade, capacidade de avaliação, habilidade reflexiva, flexibilidade, disponibilidade para aprender continuamente, saber julgar situações, filtrar informações, comunicar-se, dar e receber *feedback* e ser humilde.

5.4 Eficácia e liderança.

Para saber quando um líder é eficaz ou não, devemos avaliar se a influência dele está sendo correspondida por seus liderados, como falam Hersey e Blanchard (1986, p. 186). “O sucesso refere-se à maneira como o indivíduo ou grupo se comporta. Por outro lado, à eficácia descreve o estado ou pré-disposição interna de um indivíduo ou grupo, sendo, portanto uma questão de atitude interna”.

Percebe-se assim que a eficácia não está ligada apenas ao alcance dos objetivos propostos, mas na forma que ele foi alcançado: Se a equipe desenvolveu o trabalho por influência natural do líder, ou se o fizeram por causa da autoridade hierárquica.

Chiavenato (1999, pág.575) cita nove posturas fundamentais para a liderança eficaz:

- Delege responsabilidades e defina rumos a seguir e metas a alcançar.
- Focalize os processos, e não as tarefas das pessoas.
- Dê orientação, informação e retroação às pessoas.
- Proporcione treinamento e novas habilidades às pessoas.
- Promova oportunidades para as pessoas e cobre providências.
- Fixe metas e objetivos de maneira consensual.
- Estabeleça prioridades a atender.
- Encoraje a inovação e a criatividade.
- Reconheça e recompense o desempenho excepcional.

Muitas vezes as pessoas não estão satisfeitas em seu trabalho por não se sentirem parte integrante da equipe, portanto, é importante que líderes de equipes possam desempenhar melhor suas funções, pois as atitudes dos mesmos influenciam bastante na motivação, desempenho e satisfação das pessoas.

O que você pode fazer para se tornar um líder de equipe eficaz? Robbins, (2003, p. 409) diz que “Seu trabalho é conseguir que as pessoas se concentrem em metas, garantir motivação e reduzir as barreiras que a equipe possa encontrar”.

Compartilhar as decisões e deixar a equipe resolver alguns problemas por conta própria faz parte da liderança eficaz. Mas tudo de forma racional, uma vez que não se podem deixar todas as decisões nas mãos de outros. Faz-se necessário intervir na hora certa e estar sempre atento aos fatos.

5.5 Competências de um líder.

Segundo Bennis W. et al. (2002, p.11) as competências de líderes variam bastante de acordo com as dimensões em que atuam. Mas pode ser resumida em duas principais: competências práticas e atributos.

5.5.1 Competências práticas:

Que é o que os líderes fazem exercendo suas funções para alcançar os objetivos. Bennis W et al. (2002, p.11) descreve que “As práticas são as atitudes

tomadas a partir dos próprios atributos. Podem ser descritas a partir da observação do comportamento no exercício da função”.

Competências práticas são na verdade o conhecimento prático de todo o processo que o líder vai coordenar e como as coisas funcionam na realidade do dia-a-dia. Quando um líder tem esse conhecimento todo, fica bem mais fácil de conseguir o apoio de seus liderados, uma vez que eles irão perceber que terão no seu líder um parceiro de trabalho, que os auxiliarão no desenvolvimento das tarefas.

5.5.2 Atributos:

Que são os conhecimentos, práticas, técnicas, entre outras características que os líderes usam para exercer seu trabalho. Bennis W et al. (2002, p.11) diz que “Os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função”.

Dentro dos atributos também podemos citar outra competência que faz parte do mesmo contexto, conforme diz Maximiano (2000, p. 339) “A competência técnica ou superioridade técnica – real ou imaginária – é uma qualidade pessoal associada à liderança”.

Os colaboradores costumam ter mais confiança na liderança quando acreditam que ela é suficientemente competente para assumir o cargo de líder, e levar a equipe à solução dos problemas de forma clara e com objetividade. Para que uma pessoa se torne líder de sua equipe, ela necessita demonstrar-se capaz de realizar tal trabalho com qualidade.

Normalmente para uma pessoa assumir um cargo liderança de equipes, exige-se experiência, ou ao menos cursos preparatórios e treinamentos.

5.6 Fatores que se destacam no momento de identificar uma liderança exemplar:

5.6.1 Direção e significado.

Segundo Bennis (2002, p.36) Podem dividir-se em três aspectos: paixão, perspectiva e significado, já que se articulam como o propósito a ser seguido pelo líder.

5.6.1.1 Paixão = Gostar do que faz.

É o que alimenta e dá energia para o trabalho. Motiva para o crescimento. “Welch será lembrado por capacidade de mobilizar, motivar, energizar e animar centenas de milhares de pessoas em uma extensa carreira de negócios”. BENNIS (2002, p.36).

Já o presidente da Ford Motor, Jack Nasser, *Apud* Bennis (2002, p. 36) afirma que “a paixão gera a energia e motivação indispensáveis para o crescimento de qualquer empresa”.

5.6.1.2 Perspectiva = Saber aonde se quer chegar e como estarão as coisas no futuro.

É uma visão do como estará às coisas no futuro, buscar estar sempre um passo a frente no jogo. Wayne Gretzky, *Apud* Bennis (2002, p.37) disse uma coisa muito profunda: “o importante não é onde está o pato, más onde ele vai estar”.

É de suma importância estar sempre se atualizando e buscando acompanhar as mudanças do mercado de trabalho e do mundo, já que estas mudanças estão acontecendo cada dia mais rapidamente. Estar à frente dos concorrentes não é nada fácil, mas é sempre importante ao menos estar informado de que as mudanças estão sim ocorrendo, para não correr o risco de ficar para trás, ou ainda pior, perder o cargo de líder.

5.6.1.3 Significado = Saber por que se quer chegar até lá.

“É preciso perceber a existência de um propósito do trabalho, que vai além das pessoas”. (BENNIS W. et al, 2002, p. 38). Esse fato supõe que o líder sinta que está realizando um trabalho que faz diferença para a organização.

O significado no trabalho deve sempre existir. O líder não deve apenas encontrar um significado para ele próprio, senão que também ajudar a todos seus liderados encontrarem um significado para o trabalho que estão realizando e assim sentir-se parte da equipe. Deve ainda demonstrar os motivos pelos quais as coisas são realizadas da tal forma, e não da outra.

5.6.2 Confiança.

Para Bennis (2002, p.40) conseguir transmitir confiança para seus liderados é algo bem difícil nos tempos de hoje, já que a rotatividade de colaboradores é cada vez maior, mas isso tudo é de essencial importância para que um líder venha a conseguir manter sua equipe concentrada nos objetivos da empresa.

Além do mais, os colaboradores devem ter a certeza de que terão reconhecimento e recompensas quando atingirem as metas propostas pela empresa e seus líderes. É importante que os líderes possam ver mais do que apenas à visão do dia-a-dia. Para transmitir segurança o líder deve demonstrar empatia e saber colocar-se ao lado de seus colaboradores sempre que for necessário.

5.6.3 Otimismo.

Conforme Bennis (2002, p.43) um bom líder sempre acredita num futuro próspero. Faz-se necessário também considerar a idéia de que as coisas funcionarão bem e que é possível influir nas circunstâncias da vida. Embora ele pense mais nas possibilidades do que nos problemas.

Ser otimista não quer dizer ser sonhador ou iludido, mas sim acreditar nas possibilidades que o mundo e a empresa lhe oferecem, acreditar que há solução para os problemas encontrados, e ainda ter confiança no seu potencial de desenvolvimento.

5.6.4 Busca por resultados.

Segundo Bennis (2002, p.43) pode-se contar com todas as condições já mencionadas, mas sem resultados a liderança não estará garantida. Líderes apenas são bons e estarão com o emprego garantido caso estejam sempre em busca e também alcançando resultados positivos.

O líder de uma equipe dentro de uma empresa necessita estar sempre em busca de alcançar as metas, e também encontrando uma melhor forma de tais metas serem atingidas. Sem resultado um líder não será eficaz.

5.7 Como formar um bom líder?

A formação de líderes deve ser feita tanto com cursos, leituras de livros, conferências, treinamento e aperfeiçoamento, como também na prática do dia-a-dia.

Para ter um programa bem-sucedido de desenvolvimento de liderança, uma empresa deve tomar uma série de iniciativas, conforme citam Bennis W. et al. (2002, p.44).

- 1- Entender e explicar claramente o que é a liderança.
- 2- Responder e fazer circular um questionário, enumerando os comportamentos específicos.
- 3- Fazer com que a liderança “aconteça” basicamente dentro da organização e cuidar para que seja eficiente.
- 4- Assegurar-se de que os líderes, atuais e potenciais, saibam que serão premiados. É preciso dizer aos executivos que eles devem estar seguros em relação aos comportamentos que serão premiados, e isso deve permear todos os níveis da organização.
- 5- Certificar-se de que toda a organização esteja alinhada de alto a baixo em termos de hierarquia e de acordo com a estratégia.
- 6- Fazer com que a organização seja adaptável.

5.8 Como conseguir o comprometimento das pessoas?

Segundo Möller (2002, p.101) é necessário entender que para ter o comprometimento das pessoas, elas precisam estar emocionalmente envolvidas e acreditar que também sairão ganhando, só assim elas darão o melhor de si em

busca dos resultados. Uma empresa não alcançará sucesso sem que todos que estejam envolvidos consigam alcançar seu próprio sucesso.

Um colaborador estará comprometido com o trabalho quando ele perceber e acreditar que seu trabalho surtirá efeito e que ele terá uma boa avaliação de resultado, e que essa avaliação o leve a receber recompensas que satisfaçam suas necessidades pessoais. O que mais gera motivação e comprometimento dos colaboradores no trabalho é o reconhecimento que recebem a cada tarefa realizada. O líder deve estar atento a todos esses elementos e saber proporcionar na hora certa os benefícios e recompensas a cada um dos integrantes de sua equipe.

É necessário envolver todas as pessoas da empresa de forma a conseguir formar uma equipe, onde cada um tem direito a dar sua opinião e não se deve deixar ninguém de fora, todos são de especial importância para alcançar os resultados. Toda idéia independente de onde vier, tem de ser analisada e se possível testada, e com certeza divulgar de onde partiu a idéia.

5.9 Motivação no trabalho.

A motivação é algo bem relativo. As pessoas são muito diferentes umas das outras, e nem todas estão o tempo todo motivadas. A motivação depende em muito do ambiente de trabalho, seus companheiros e colegas, seus líderes, seu salário, entre outras coisas.

Não necessariamente um colaborador motivado será um colaborador eficaz, ele necessita de estímulos para desempenhar bem sua tarefa, e esse estímulo nem sempre é apenas salarial. Os colaboradores atuais, na maioria das vezes, buscam um trabalho desafiador, que traga um benefício em si próprio, e não que seja apenas um meio para atingir outros benefícios e metas pessoais.

Um dos pontos que desmotiva o colaborador é ele saber que recebe menos que seu colega que exerce a mesma tarefa, mesmo que essa diferença pareça insignificante, não pelo fato apenas do dinheiro, mas por ela se sentir inferior à outra e não ter o mesmo valor para a organização.

“Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS, 2003, p. 342).

5.10 Qual é o papel das recompensas e do reconhecimento dos colaboradores?

Para Möller (2002, p.102 e 103) há várias formas de reconhecer o trabalho das pessoas. É possível pagar mais com salários e cargos melhores. Mas esse é apenas uma forma.

Na verdade um colaborador quer mais que um bom salário, ele busca uma satisfação particular, um bem estar consigo mesmo. Mas para isso faz-se necessário dar atenção aos colaboradores para aumentar sua auto-estima. Como fazer isso? Dando reforço positivo e elogios quando alguém fizer algo certo, e negativo quando do contrário. O que não pode acontecer é agir sempre como se nada estivesse acontecendo, pois assim não se sabe si se está atingindo os resultados ou não.

“O sucesso nos negócios depende de políticas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, ambiente de trabalho, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários” (CHIAVENATO 2000, P. 121).

Oferecer aos colaboradores bonificação por produtividade, possibilidades reais de serem promovidos, organizar o trabalho para que todos trabalhem como equipe, entre outras coisas, pode ajudar muito para levar estes a se dedicarem mais ao seu trabalho.

5.11 Comunicação interna.

“Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação” (CHIAVENATO, 2000, p. 142). Comunicação interna serve para que todos tenham conhecimento de suas funções, novidades surgidas, novas formas de realizar as tarefas e saber se estão sendo atingidas às metas. Empregados são como parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos estarão com a empresa, sua missão e seu negócio.

A gerente de Marketing e Comunicação do Sebrae PR, Sulita Mendes, *apud* JORNAL DOS EMPRESÁRIOS DE SERVIÇOS, (AGOSTO 2007) diz que: “A

comunicação promove a interação da equipe em prol da consolidação dos resultados. Ela nivela o conhecimento de todas as áreas da empresa e assim cada área entende seu papel, a sua importância e a sua responsabilidade”.

Comunicação não é apenas informação, mas a forma de troca de idéias que se tem na empresa ou qualquer outro lugar.

5.12 Cultura organizacional.

A cultura organizacional é o modo de vida da empresa em todos seus aspectos, como por exemplo: costumes, idéias, regulamentos, normas e técnicas usadas dentro da organização.

Cada organização tem sua própria cultura e é diferente das demais em muitos aspectos. Refere-se ao sistema compartilhado por todos os membros da organização, constituindo um sistema que une todos em torno dos mesmos objetivos e modos de agir.

A cultura ajuda ainda a definir a missão e estabelecer os objetivos da organização, e também a forma como tal missão e objetivos serão atingidos.

Definir claramente cultura organizacional realmente é difícil, pois é diferente para cada empresa. Cultura não é algo que se fala ou impõe, é algo que constrói com o tempo, com as ações realizadas através da história da empresa.

A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Os elementos principais da cultura organizacional são:

- 1- *O cotidiano do comportamento observável*: como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
- 2- *As normas ou regras* que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
- 3- *Os valores dominantes* defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, à qualidade de seus produtos ou preços baixos.
- 4- *A filosofia administrativa* que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
- 5- *As regras do jogo*: como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.

- 6- *O clima organizacional*: os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos. (Gestão de pessoas II, 2004, p. 7 e 8).

Em uma organização onde a cultura é considerada ruim ou fraca, e o líder resolve dar um fim nesta questão ou problema, ele necessita ter plena consciência que não será da noite para o dia que as coisas irão mudar. Tudo leva tempo. Os integrantes da organização da organização precisam adaptar-se ao novo modo de pensar e agir da mesma, e ainda acreditar que as coisas estão mudando, para então sim juntar-se a idéia da nova forma de cultura proposta.

As mudanças ocorrem mais facilmente em organizações pequenas e jovens, onde há menos pessoas envolvidas e a cultura ainda não criou raízes profundas, também podem ocorrer quando se realiza uma troca de lideranças, onde entram líderes com visões diferentes e um novo método de agir e realizar as tarefas, ou ainda quando a empresa enfrenta uma crise dramática e ela percebe que se não se adaptar e mudar sua cultura, em breve estará fora do mercado.

6.0 ANÁLISE DA EMPRESA

6.1 Uma breve apresentação histórica da empresa estudada.

É uma empresa familiar que começou suas atividades em 1990 com 15 funcionários e com uma área de produção de apenas 100m². Com o passar do tempo a empresa cresceu e conta atualmente com um total de mais ou menos 250 funcionários.

Em 2002 a empresa passou por uma transformação na linha de produção, onde foi alterado o sistema de produção. O sistema utilizado a partir desse momento passou a ser de células de produção. Foram selecionados líderes para cada célula de produção. Os líderes selecionados eram funcionários que já trabalhavam na empresa e se destacavam na linha de produção. Mas contanto, eles não tiveram treinamento específico para a nova função e aprenderam na prática quais eram seus deveres e obrigações.

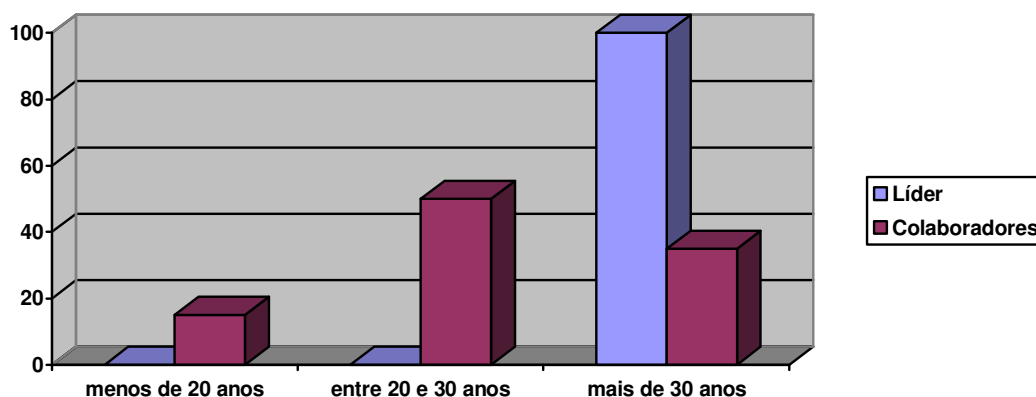
A empresa presa à cultura do bom senso das pessoas, do companheirismo, amizade e trabalho em equipe. Nem tudo funciona como deveria, mas está sendo melhorada a cada momento.

6.2 Apresentação dos resultados do estudo de caso.

Com relação aos questionários realizados com os líderes e colaboradores da indústria de confecções de médio porte, localizada na região sudoeste do Paraná, chegamos aos seguintes resultados:

Primeiramente, quando perguntado ao líder e aos colaboradores sobre sua idade, ao que tivemos as seguintes respostas, como podemos ver no gráfico 01, 100% dos líderes tem mais de 30 anos, enquanto que 15% dos colaboradores têm menos de 20 anos, 50% tem entre 20 e 30 anos e 35% têm mais de 30 anos de idade.

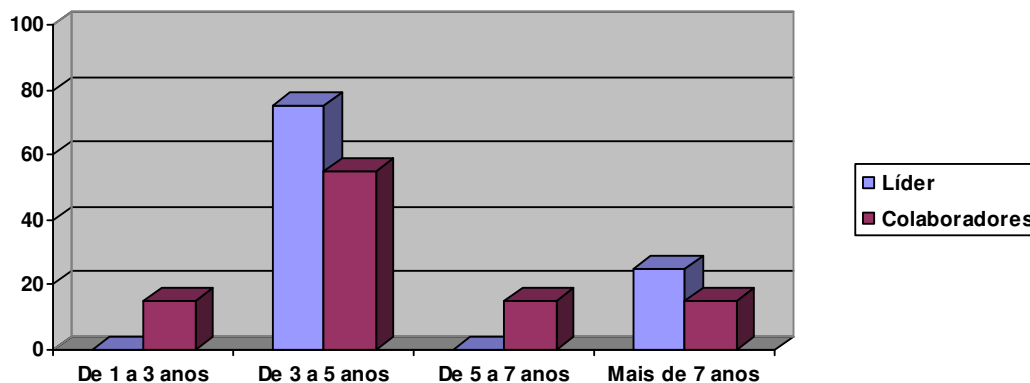
Sua idade?

Gráfico 01

Fonte: estudo de caso/2007.

Na segunda questão foi perguntado sobre a experiência no cargo, ao que tivemos as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico número 02, 75% dos líderes está no cargo entre 1 a 3 anos e 25% está no cargo entre 5 a 7 anos, já quanto aos colaboradores 15% está no cargo entre 1 a 3 anos, 55% entre 3 e 5 anos, 15% entre 5 e 7 anos e 15% está no cargo a mais de 7 anos.

Sua experiência no cargo atual?

Gráfico 02

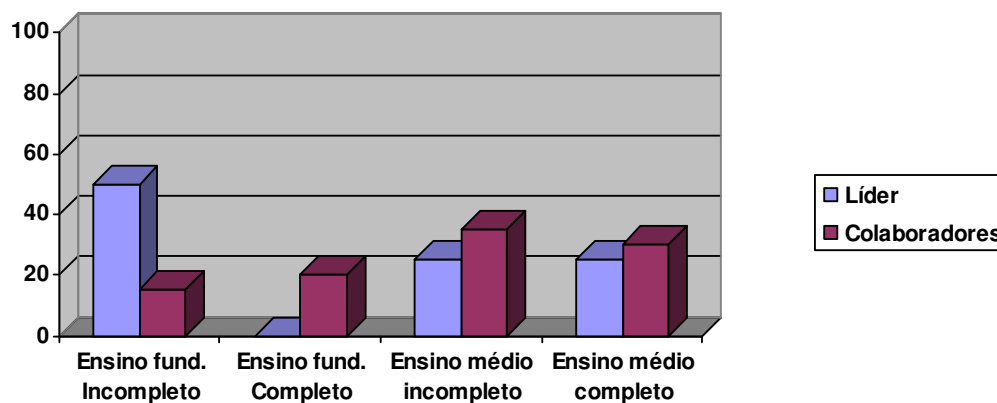
Fonte: estudo de caso/2007.

A terceira questão foi sobre a escolaridade onde se obteve as seguintes respostas, conforme mostra o gráfico 03, 50% dos líderes possuem ensino médio incompleto, 25% ensino médio incompleto e 25% ensino médio completo, Enquanto

que entre os colaboradores 15% têm apenas ensino fundamental incompleto, 20% ensino fundamental completo, 35% ensino médio incompleto e 30% ensino médio completo.

Sua escolaridade?

Gráfico 03

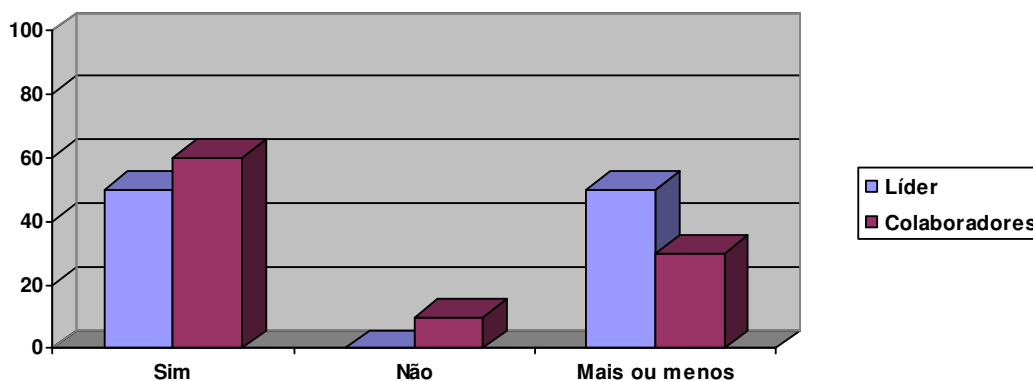


Fonte: estudo de caso/2007.

Na quarta questão foi feita a seguinte pergunta, Você tem pleno conhecimento do que a direção da empresa espera de você? Ao que as respostas foram, conforme mostra o gráfico 04, 50% dos líderes disseram que sim e 50% que mais ou menos, já dentre os colaboradores 60% responderam que sim, 30 % que mais ou menos e 10% que não.

Você tem pleno conhecimento do que a direção da empresa espera de você?

Gráfico 04

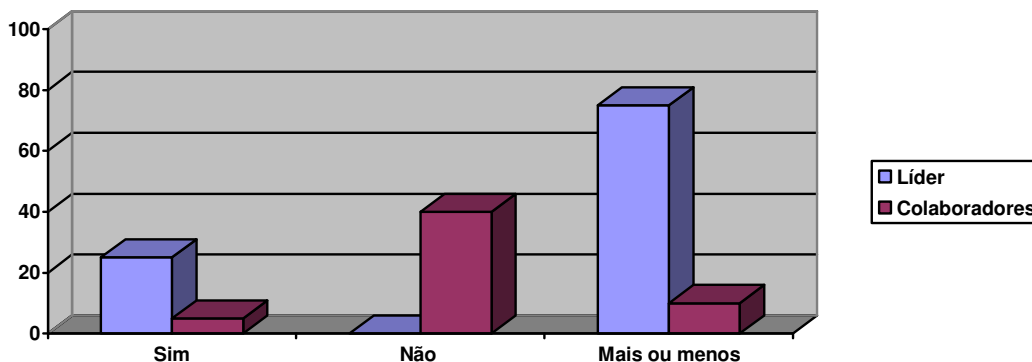


Fonte: estudo de caso/2007.

Na quinta questão perguntou-se, Você recebeu algum treinamento para seu cargo atual? Ao que as respostas foram, conforme mostra o gráfico 05, 25% disseram que sim e 75% que mais ou menos, enquanto que dentre os colaboradores 50% responderam que sim, 40% que não e 10 % que mais ou menos.

Você recebeu algum treinamento para o cargo atual?

Gráfico 05



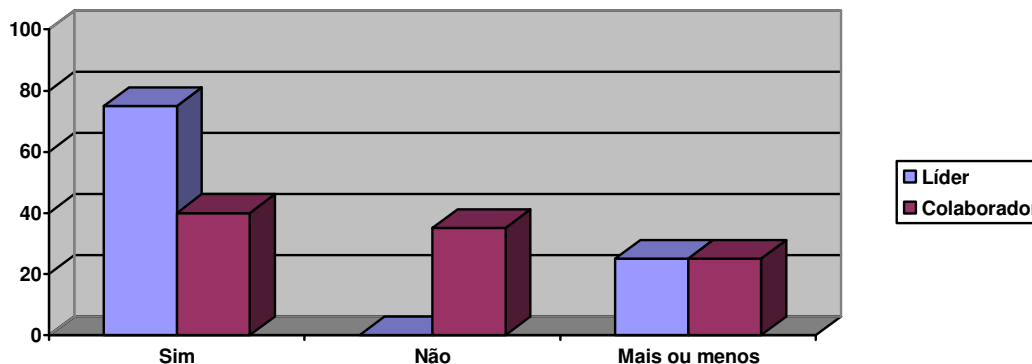
Fonte: estudo de caso/2007.

Na sexta questão perguntou-se para a líder se ela planeja antecipadamente as atividades de trabalho da equipe, e aos colaboradores, se na sua visão a líder planeja antecipadamente as atividades de trabalho da equipe, ao que se obtiveram as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 06, 75% das líderes disseram que sim e 25% que mais ou menos, já dentre os colaboradores 40% responderam que sim, 35% que não e 25% que mais ou menos.

Você como líder planeja antecipadamente as atividades de sua equipe?

A sua líder planeja antecipadamente as atividades de sua equipe?

Gráfico 06



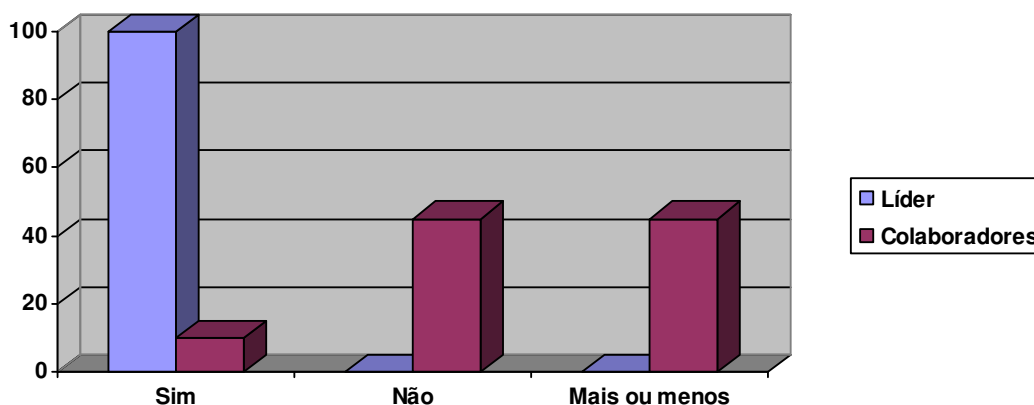
Fonte: estudo de caso/2007.

Na sétima questão perguntou-se para a líder se ela consegue ver os problemas antes que eles aconteçam, e para o colaborador, se na sua visão a líder consegue ver os problemas antes que eles aconteçam? Ao que se obtiveram as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 07, 100% das líderes responderam que mais ou menos, 0% responderam de não e 0% responderam que sim, enquanto que entre os colaboradores as respostas foram de 45% mais ou menos, 45% não e 10 que sim.

Você como líder consegue ver os problemas antes que eles aconteçam?

A sua líder consegue ver os problemas antes que eles aconteçam?

Gráfico 07



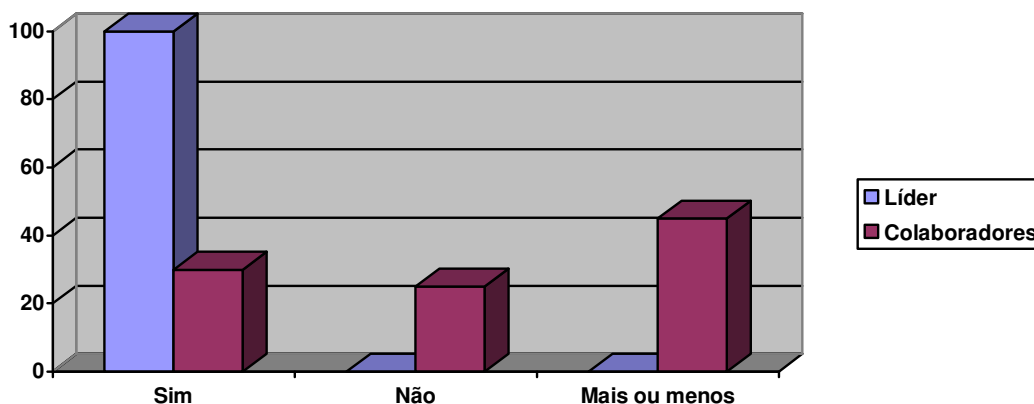
Fonte: estudo de caso/2007.

Na oitava questão perguntou-se para a líder se ela consegue ter uma visão abrangente e interpretar tudo que está acontecendo na equipe e para o colaborador, se na sua visão a líder consegue ter uma visão abrangente e interpretar tudo que está acontecendo na equipe, ao que se obtiveram as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 08: 100% disseram que sim, enquanto que dentre os colaboradores as respostas foram de 45% mais ou menos, 30% sim e 25 % não.

Você como líder consegue ter uma visão abrangente e interpretar tudo que está acontecendo na equipe?

A sua líder consegue ter uma visão abrangente e interpretar tudo que está acontecendo na equipe?

Gráfico 08



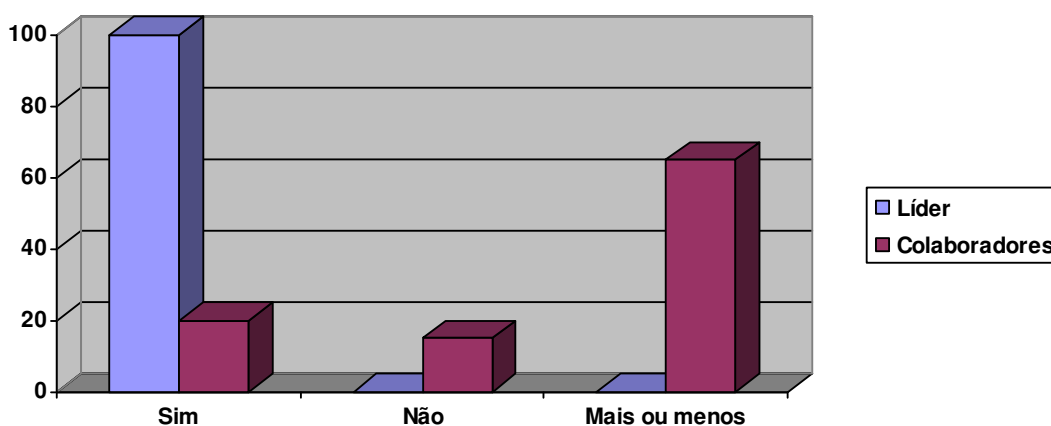
Fonte: estudo de caso/2007.

Na questão de número 9 foi perguntado para a líder se ela propõe soluções imediatas para os problemas identificados, e aos colaboradores, se na sua visão a líder propõe soluções imediatas para os problemas identificados ao que se obtiveram as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 09: 100% disseram que sim, enquanto que dentre os colaboradores 65% responderam que mais ou menos, 20% que sim e 15% que não.

Você como líder propõe soluções imediatas para os problemas identificados?

A sua líder propõe soluções imediatas para os problemas identificados?

Gráfico 09



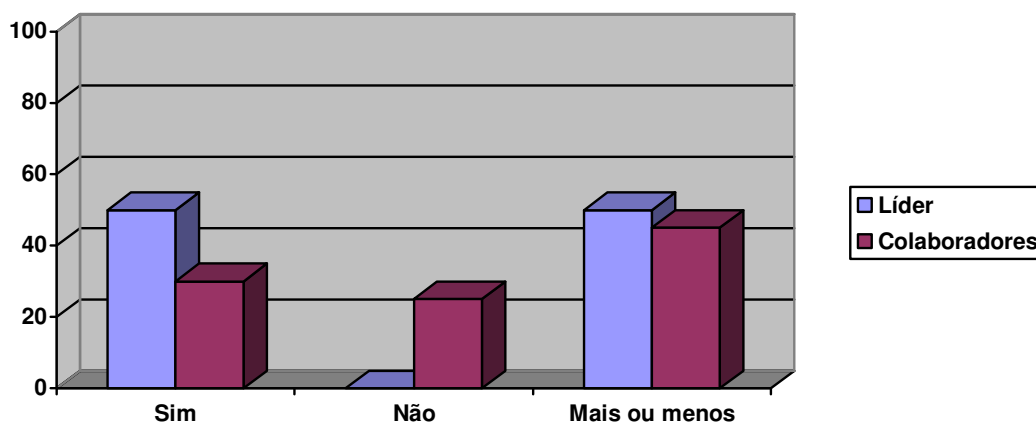
Fonte: estudo de caso/2007.

Na questão de número 10 foi perguntado para a líder se ela tem facilidade de adaptar-se a mudanças imprevistas, e aos colaboradores, se na sua visão a líder tem facilidade de adaptar-se a mudanças imprevistas ao que se obtiveram as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 10, 50% das líderes disseram que sim e 50% disseram que mais ou menos e 0% responderam que não, enquanto que dentre os colaboradores 45% responderam que mais ou menos, 30% que sim e 25% que não.

Você como líder tem facilidade de adaptar-se a mudanças imprevistas?

A sua líder tem facilidade de adaptar-se a mudanças imprevistas?

Gráfico 10



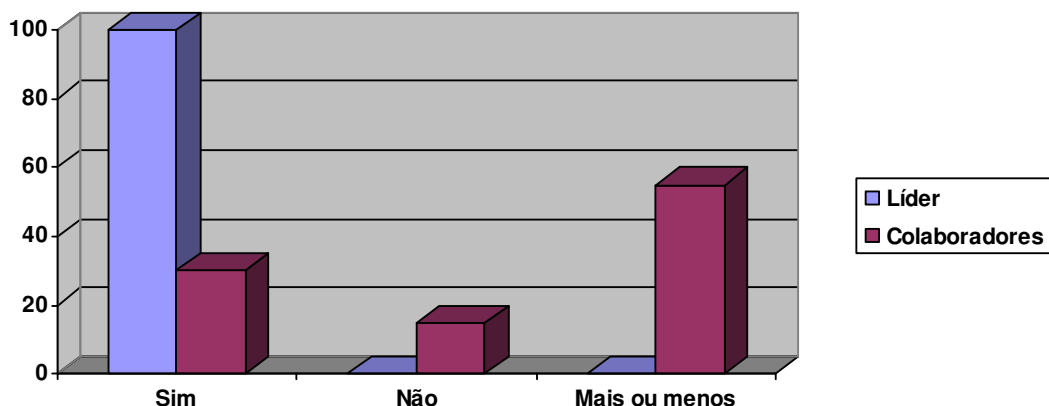
Fonte: estudo de caso/2007.

Na questão de número 11 foi perguntado para a líder se ela consegue entrosar os colaboradores para trabalhar em equipe e atingir os objetivos (metas) da empresa, e aos colaboradores, se na sua visão a líder consegue entrosar os colaboradores para trabalhar em equipe e atingir os objetivos (metas) da empresa, onde se obteve as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 11, 100% das líderes disseram que sim, enquanto que para os colaboradores apenas 30% disseram que sim, 15% que não e 55% que mais ou menos.

Você como líder consegue entrosar os colaboradores para trabalhar em equipe e atingir os objetivos (metas) da empresa?

A sua líder consegue entrosar os colaboradores para trabalhar em equipe e atingir os objetivos (metas) da empresa?

Gráfico 11



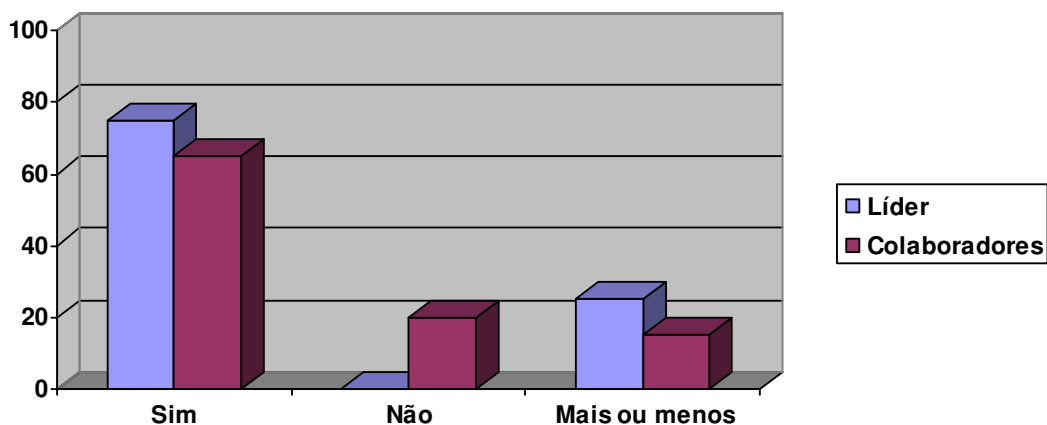
Fonte: estudo de caso/2007.

Na décima segunda questão foi perguntado ao líder se ela sente confiança dos colaboradores em relação ao seu trabalho, e aos colaboradores, se ele sente confiança no desempenho do trabalho da líder, onde se observou que, conforme mostra o gráfico número 12, 75% das líderes acreditam que os colaboradores confiam no seu trabalho, enquanto que 25% responderam que mais ou menos, já as respostas dos colaboradores indicam que 65% realmente confiam na sua líder, 20% não confiam e 15% mais ou menos.

Você como líder sente confiança dos colaboradores quanto a seu trabalho?

Você sente confiança no desempenho do trabalho de sua líder?

Gráfico 12



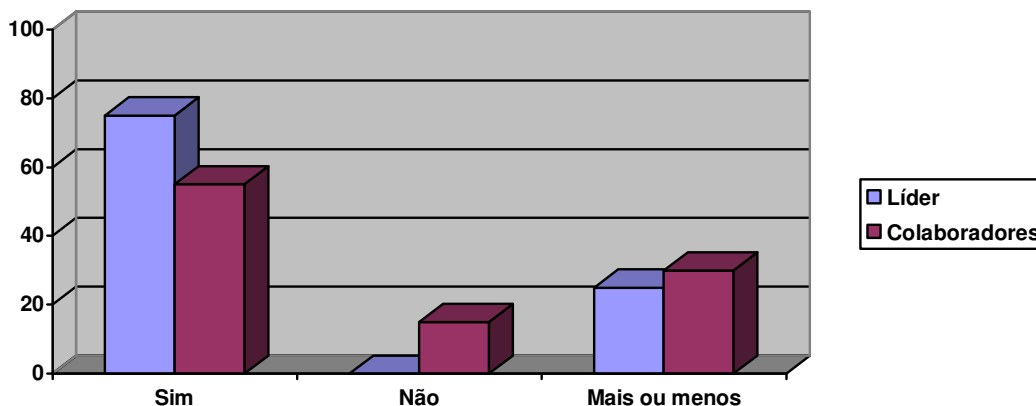
Fonte: estudo de caso/2007.

Na questão de número 13 perguntou-se para a líder se ela define e especifica bem quais são as funções de cada colaborador, e aos colaboradores foi perguntado se na sua visão sua líder define e especifica bem quais são as funções de cada colaborador? Podemos verificar no gráfico 13 que como líder, 75% dos entrevistados responderam que sim especificam bem as funções, enquanto que 25% disseram que mais ou menos deixam claro. Dentre os colaboradores que responderam a questão, 55% responderam sim, 15% que não e 30% que mais ou menos os líderes definem bem as funções de cada colaborador.

Você como líder define e especifica bem quais são as funções de cada colaborador?

A sua líder define e especifica bem quais são as funções de cada colaborador?

Gráfico 13



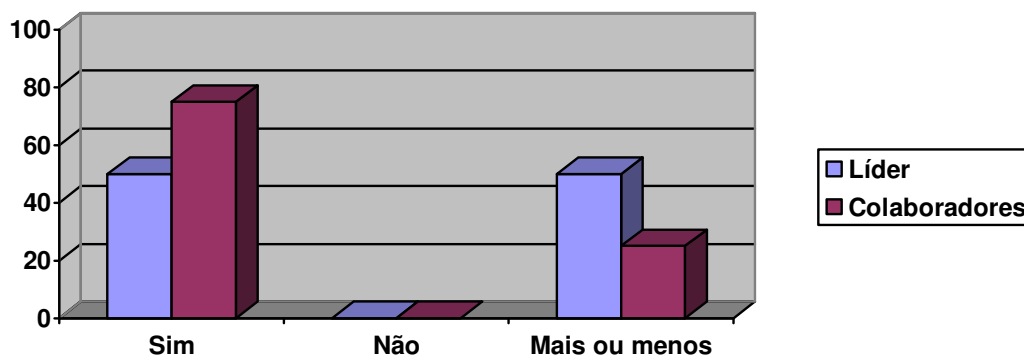
Fonte: estudo de caso/2007.

Na questão de número 14 foi perguntado as líderes se suas instruções são bem entendidas pelos colaboradores e aos colaboradores perguntou-se si ele consegue entender bem as instruções da sua líder, onde se obteve as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 14: 50% das líderes disseram que são instruções são sim bem entendidas pelos colaboradores, enquanto que 50% responderam que mais ou menos. Já para os colaboradores 75% concordaram que conseguem entender bem as instruções da líder, enquanto que 25% entendem apenas mais ou menos as instruções.

Suas instruções são bem entendidas pelos colaboradores?

Você consegue entender bem as instruções da sua líder?

Gráfico 14



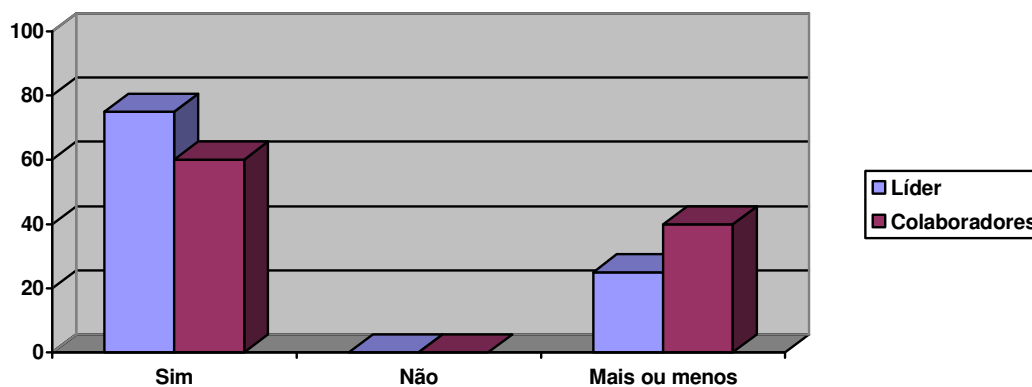
Fonte: estudo de caso/2007.

Na décima quinta questão perguntou-se a líder se ela é uma boa ouvinte, e ao colaborador se na sua visão sua líder é uma boa ouvinte. Podemos observar no gráfico 15 que 75% das líderes se disseram boas ouvintes e 25% mais ou menos boas ouvintes, enquanto que na visão dos colaboradores apenas 60% das líderes são realmente boas ouvintes e os outros 40% disseram que as líderes são mais ou menos boas ouvintes.

Você como líder é uma boa ouvinte?

A sua líder é uma boa ouvinte?

Gráfico 15



Fonte: estudo de caso/2007.

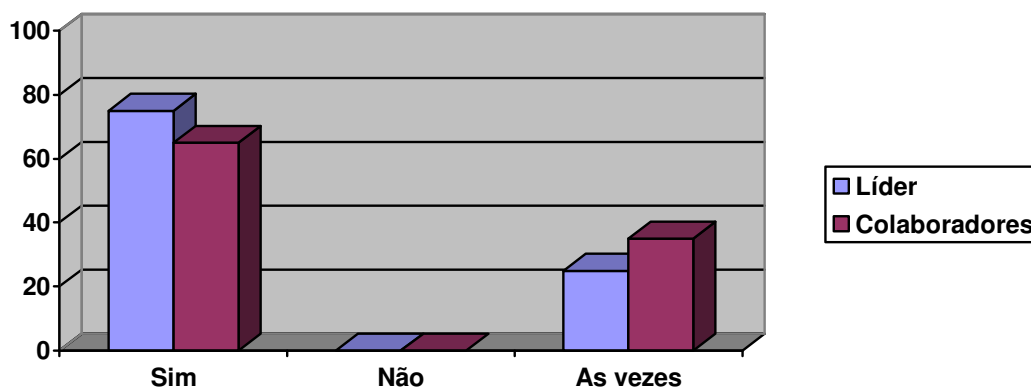
Na questão de número 16 fez-se a seguinte pergunta às líderes, você como líder oferece oportunidades para que os colaboradores dêem sua opinião sobre a execução de sua tarefa? E para os colaboradores perguntou-se si sua líder oferece

oportunidades para que os colaboradores dêem sua opinião sobre a execução de sua tarefa? De onde se obteve as seguintes respostas: 75% das líderes afirmam que oferecem oportunidades aos colaboradores e 25% que as vezes dão a oportunidade, 65% dos colaboradores que realmente sal líder realmente oferece oportunidades para que possa dar sua opinião, enquanto que para 35% apenas as vezes os colaboradores podem sua opinião. O gráfico 16 demonstra bem o resultado da pesquisa.

Você como líder oferece oportunidades para que os colaboradores dêem sua opinião sobre a execução de sua tarefa?

A sua líder oferece oportunidades para que os colaboradores dêem sua opinião sobre a execução de sua tarefa?

Gráfico 16



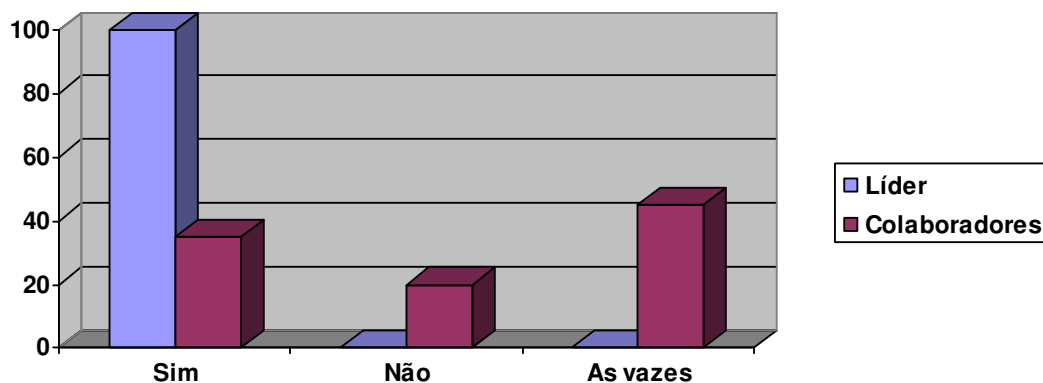
Fonte: estudo de caso/2007.

Na décima sétima questão foi perguntado às líderes se elas fazem testes das sugestões propostas pelos colaboradores, e aos colaboradores perguntou-se si a líder testes das sugestões por eles propostas, ao que se obtiveram as seguintes respostas, conforme nos mostra o gráfico 17, 100% das líderes afirmam que testam as sugestões, enquanto que na visão dos colaboradores apenas 35% afirmam que elas testam suas idéias, 20% disseram que suas sugestões não são testadas e para 45% às vezes as idéias são testadas.

Você como líder testa as sugestões propostas pelos colaboradores?

A sua líder testa as sugestões propostas pelos colaboradores?

Gráfico 17



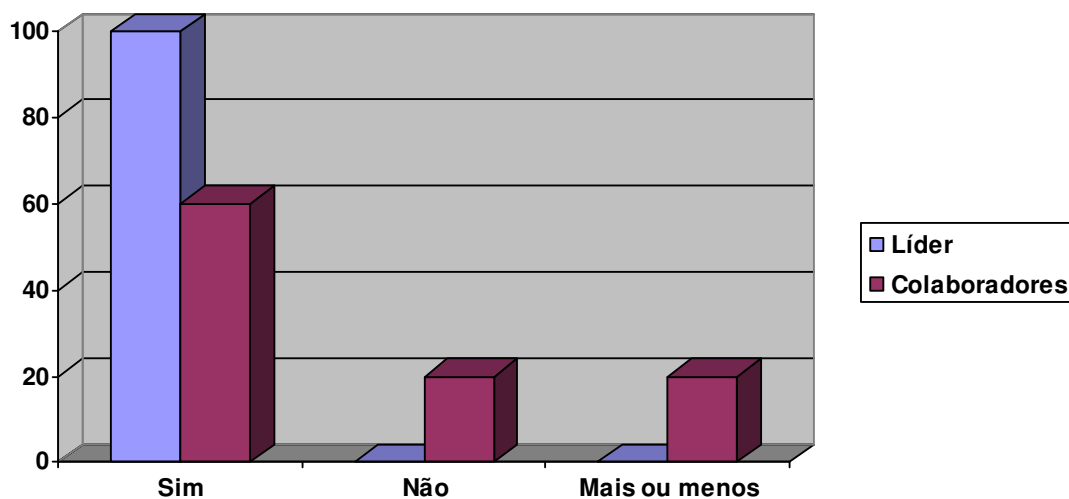
Fonte: estudo de caso/2007.

Na questão de número 18 foi perguntado a líder se ela reconhece e incentiva quem fez um bom trabalho e aos colaboradores se na sua visão a líder reconhece e incentiva quem fez um bom trabalho. O gráfico 18 nos mostra que 100% das líderes disseram que sim reconhece as boas iniciativas, já na visão dos colaboradores apenas 60% responderam que sim, 20% que não e 20% que mais ou menos.

Você como líder reconhece e incentiva quem fez um bom trabalho?

A sua líder reconhece e incentiva quem fez um bom trabalho?

Gráfico 18



Fonte: estudo de caso/2007.

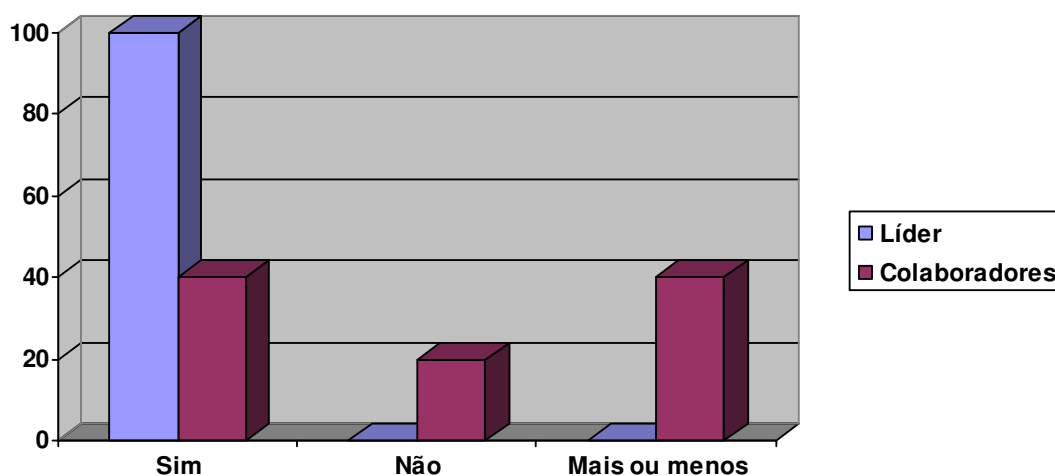
A ultima questão foi a seguinte: para a líder perguntou-se si ela ajuda os colaboradores a encontrarem um objetivo pessoal para o trabalho e aos

colaboradores se sua líder os ajuda a encontrar um objetivo para o trabalho, onde, conforme nos mostra o gráfico 19, 100% das líderes responderam que sim, 0% que não e 0% que mais ou menos, enquanto que dentre os colaboradores as resposta foram de 40% sim, 20% não e 40% mais ou menos.

Você como líder ajuda os colaboradores a encontrarem um objetivo pessoal para o trabalho?

A sua líder ajuda os colaboradores a encontrarem um objetivo pessoal para o trabalho?

Gráfico 19



Fonte: estudo de caso/2007.

Com os resultados obtidos através dos questionários aplicados, podemos perceber a diferença existente entre as respostas de líderes e colaboradores.

Pode-se perceber que a falta de estudo e de treinamento específico para o cargo que cada integrante da empresa irá executar, tanto líderes como colaboradores, são algumas das dificuldades encontradas e é um dos pontos que deve ser melhorado.

De um modo geral observou-se que os líderes auto definem-se de forma adequada para sua função e suficientemente capazes de conduzir suas equipes de trabalho a alcançar os objetivos e resultados esperados pela empresa, além de serem boas ouvintes e se comunicarem adequadamente, enquanto que na visão dos colaboradores, nem tudo está tão perfeito assim. Para eles suas líderes devem melhorar em muitos aspectos apresentados pela pesquisa, como por exemplo

oferecer mais oportunidades de opinião dos integrantes da equipe e testar as sugestões propostas, entre outras adequações necessárias.

6.3 Formas de comunicação utilizadas pela empresa:

- Reuniões;
- Quadros indicando produção;
- Conversas informais;
- Mural;
- Transmissão de informações de uma pessoa para outra informalmente;
- Anotações em ordens de produção que acompanham a produção;
- Fichas técnicas com descrição de todos os detalhes;
- Reuniões semanais entre os líderes de todos os setores da empresa.

A empresa estudada ainda encontra muitas dificuldades de comunicação por falta de conversas entre lideranças, dificuldades em transmitir idéias, entre outras coisas. Mas está conseguindo melhorar a cada momento, buscando maior clareza nos objetivos da empresa e detalhamento dos cargos de cada colaborador.

7.0 METODOLOGIA.

Esta pesquisa tem por objetivo apresentar soluções para os problemas estudados e para isso serão adotados alguns tipos de pesquisas como: Pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, bibliográfica e estudo de caso.

Para desenvolver a parte de fundamentação teórica foi realizada pesquisa bibliográfica, que é encontrar em livros respostas para questões propostas e, colocar o pesquisador a par do assunto estudado demonstrando que a pesquisa é realmente de um interesse e importância real; Para Gil *apud* Silva e Menezes (2001) a pesquisa bibliográfica é quando se elabora a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e atualmente com materiais disponibilizados na internet; Conforme Köche (1997) a pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

A parte de coleta de dados foi realizada através de questionários com colaboradores e líderes da empresa estudada. Os dados foram analisados e formatados para familiarizar-se com os problemas que ocorrem e torná-los conhecidos por todos. Observando a parte de coleta e análise de dados a pesquisa classifica-se como exploratória e estudo de caso.

Conforme Gil *apud* Silva e Menezes (2001) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão; Segundo Cervo e Bervian (2002), pesquisa exploratória têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.

Estudo de caso, pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento; Para Cervo e Bervian (2002) estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

CONCLUSÃO

Hoje em dia o espírito de liderança é muito valorizado tanto no âmbito pessoal como no profissional, e as empresas têm de reconhecer são os líderes os responsáveis pelas transformações ocorridas nelas, pois são eles que trabalham com as pessoas, transformando seu grupo em equipe, mantendo-os motivados e comprometidos com a organização.

Liderança é cultivada no dia-a-dia, trabalhando com o lado humano das pessoas e sendo humilde para poder aprender e crescer continuamente.

Com relação aos objetivos iniciais, pode-se dizer que a liderança esta ligada com a forma que o líder desempenha suas funções perante sua equipe. Este presente estudo conclui que na célula de produção de produtos *sport wear*, da indústria do vestuário de médio porte, existe diferença entre a visão das líderes quanto ao desempenho de seu trabalho, onde as líderes acreditam estar realizando de forma adequada toda suas funções e obrigações como seu cargo exige, enquanto que na visão dos colaboradores o desempenho do trabalho de suas líderes não está sendo tão eficaz assim, deixando e desejar em alguns pontos importantes. Podemos perceber com a pesquisa realizada, que há falta treinamentos específicos para o exercício de liderança e que muitos líderes não têm pleno conhecimento de quais são suas reais responsabilidades e também não sabem bem o que a empresa espera deles.

Observando estes pontos foi desenvolvido um trabalho em anexo onde se buscou definir o perfil adequado de um líder e estabelecer um roteiro de treinamento para manter líderes atualizados e preparados para o trabalho.

REFERÊNCIAS.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren; KOTTER, John P, et al. **Liderança e gestão de pessoas.** São Paulo: Publifolha, 2002.

BENNIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro a. **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FETAP – Fundação de Ensino Técnico de Apucarana. **Gestão de pessoas II.** Junho 2004.

HERSEY, P; BLACHARD, K H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

KÖCHER, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 12ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SESCAPPR. **Jornal dos empresários de serviços.** Ano10-nº153; Curitiba: Correios, agosto 2007.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** 3ª ed, Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

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

www.auccon.com.br, acesso em 22 de agosto de 2007.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

1) Sua idade

- () menos de 20 anos;
- () entre 20 e trinta anos;
- () mais de trinta anos

2) Experiência no cargo

- () Menos de 1 ano;
- () de 1 a 3 anos;
- () de 3 a 5 anos;
- () de 5 a 7 anos;
- () mais de 7 anos.

3) Escolaridade

- () ensino fundamental incompleto;
- () ensino fundamental completo;
- () ensino médio incompleto;
- () ensino médio completo;

4) Você tem pleno conhecimento do que a direção da empresa espera de você?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

5) Você recebeu algum treinamento para ser líder?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

SUA VISÃO SOBRE A LÍDER

6) Sua líder planeja antecipadamente as atividades de trabalho da equipe?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

7) Sua líder consegue ver os problemas antes que eles aconteçam?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

8) Sua líder consegue ter uma visão abrangente e interpretar tudo que está acontecendo na equipe?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

9) Sua líder propõe soluções imediatas para os problemas identificados?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

10) Sua líder tem facilidades de adaptar-se a mudanças imprevistas?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

11) Sua líder consegue entrosar os colaboradores para trabalhar em equipe e atingir os objetivos (metas) da empresa?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

12) Você sente confiança no desempenho do trabalho da líder?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

13) Sua líder define e especifica bem quais são as funções de cada colaborador?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

14) Você consegue entender bem as instruções da líder?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

15) Sua líder é uma boa ouvinte?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

16) Sua líder oferece oportunidades para que os colaboradores dêem sua opinião sobre a execução de sua tarefa?

- () sim;
- () não;
- () Às vezes.

17) Sua líder faz testes das sugestões propostas pelos colaboradores?

- () sim;
- () não;
- () Às vezes.

18) Sua líder reconhece e incentiva quem fez um bom trabalho?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

19) Sua líder ajuda os colaboradores a encontrarem um objetivo pessoal para o trabalho?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

QUESTIONÁRIO

1) Sua idade

- () menos de 20 anos;
- () entre 20 e trinta anos;
- () mais de trinta anos.

2) Experiência no cargo

- () Menos de 1 ano;
- () de 1 a 3 anos;
- () de 3 a 5 anos;
- () de 5 a 7 anos;
- () mais de 7 anos.

3) Escolaridade

- () ensino fundamental incompleto;
- () ensino fundamental completo;
- () ensino médio incompleto;
- () ensino médio completo;

4) Você tem pleno conhecimento do que a direção da empresa espera de você?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

5) Você recebeu algum treinamento para ser líder?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

VOCE COMO LÍDER

6) Planeja antecipadamente as atividades de trabalho de sua equipe?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

7) Consegue ver os problemas antes que eles aconteçam?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

8) Consegue ter uma visão abrangente e interpretar tudo que está acontecendo na equipe?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

9) Propõe soluções imediatas para os problemas identificados?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

10) Têm facilidades de adaptar-se a mudanças imprevistas?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

11) Consegue entrosar os colaboradores para trabalhar em equipe e atingir os objetivos (metas) da empresa?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

12) Sente confiança dos colaboradores em relação a seu trabalho?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

13) Define e especifica bem quais são as funções de cada colaborador?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

14) Suas instruções são bem entendidas pelos colaboradores?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

15) É uma boa ouvinte?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

16) Oferece oportunidades para que os colaboradores dêem sua opinião sobre a execução de sua tarefa?

- () sim;
- () não;
- () Às vezes.

17) Testa as sugestões propostas pelos colaboradores?

- () sim;
- () não;
- () Às vezes.

18) Reconhece e incentiva quem fez um bom trabalho?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.

19) Ajuda os colaboradores a encontrarem um objetivo pessoal para o trabalho?

- () sim;
- () não;
- () mais ou menos.