

## **APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL COM ENFASE EM COMPORTAMENTO HUMANO NA LIDERANÇA DE CÉLULA EM UMA MONTADORA DE VEÍCULOS DO VALE DO PARAÍBA**

***Thiago Cabral Lins<sup>1</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>, Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros<sup>3</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>***

<sup>1</sup> MBA em Gerência da Produção e Tecnologia - Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – tc\_lins@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@unitau.br

<sup>4</sup> Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – edson@unitau.br

**Resumo** - Este trabalho descreve um estudo de caso em que a liderança estava passando por momentos de crise profissional, pois os resultados esperados não estavam sendo alcançados e sua figura de líder perante a equipe estava sendo questionada tanto por parte da supervisão quanto pelos próprios subordinados que já não acatavam suas ordens. Alguns funcionários já o haviam denunciado ao sindicato dos trabalhadores por abuso do poder e desrespeito. Tudo estava colaborando para que o líder fosse desligado da empresa, então, uma mudança comportamental de modo radical foi necessária para o líder se restabelecer e impor sua figura de líder. Neste caso vamos verificar alguns conceitos de liderança, de trabalho em equipe, de motivação e de comportamento humano e organizacional. O objetivo do caso é mostrar não somente o título de líder não basta para se fazer uma boa gestão é necessário saber ser.

**Palavras-chave:** Comportamento Humano. Liderança. Trabalho em Equipe. Montadora de Veículos.

**Área do Conhecimento:** Engenharias.

### **INTRODUÇÃO**

Esta montadora de veículos do vale do Paraíba, que monta apenas os modelos mais populares que a montadora possui no país, não produz esses modelos exclusivamente para o mercado interno, pois um dos modelos divide suas vendas entre o mercado interno e o mercado externo, sendo que o Irã detém cinquenta por cento das exportações, o México detém trinta por cento e os demais vinte por cento estão distribuídas entre outros seis países.

Os modelos e os percentuais de exportações já foram bem maiores, mas como o mercado interno está em fase crescente nas vendas o foco da empresa esta voltado para o suprimento da demanda interna.

A empresa possui seu próprio sistema de produção que tem a base no conceito do sistema de produção Toyota, que foi a propulsora no quesito sistema de produção enxuto. Com este modelo Toyota a empresa aprimorou e adequou

às suas necessidades e prioridades, requisitos que viessem a trazer vantagens competitivas frente as concorrentes no mercado internacional.

Com esta base de filosofia japonesa, seus níveis hierárquicos contam com poucos níveis, sua produção é baseada nas células de produção. Cada célula de produção possui um líder que é o responsável pelo volume de produção, qualidade e gestão de pessoal, entre outras atribuições não mencionadas.

Dentro de cada célula encontram-se os monitores de produção, os operadores especialistas e os operadores, seguindo um nível de importância e hierarquia sendo que o monitor age diretamente com o líder, respondendo pela produção, os operadores especialistas.

O operador especialista responde pelo volume de produção e paradas de linha e os operadores consistem nas suas funções fixas que são montar, soldar, ajustar, entre outras não mencionadas.

A função de líder exige habilidades e conhecimentos sobre o processo produtivo, habilidades e conhecimentos sobre gestão de pessoas para dar o bom andamento nas atribuições de seus subordinados.

O líder é o responsável pela evolução dos indicadores de produtividade, custos, qualidade, segurança, treinamento e educação, entre outros não mencionados.

Neste caso, serão destacadas situações que no decorrer dos três primeiros anos deste líder onde o mesmo tinha que superar situações adversas nas quais seus problemas pessoais e suas atribuições estavam ficando conflitantes e ele estava perdendo o controle de sua equipe. Já não estava fazendo uma boa gestão, mas passando de um gestor para um chefe, não proporcionando o desenvolvimento de sua equipe como no todo como individualmente.

Robbins (1998) define “envolver o empregado”, como: “um processo participativo que usa a capacidade inteira dos empregados e é idealizado para estimular o aumento do comprometimento com o sucesso da organização”.

## TRABALHO EM EQUIPE

Neste tópico será mencionado vários comentários de autores diferentes com relação a trabalho em equipe, começando por Hardingham (2000) que definindo “equipe” diz que só existe quando “os requisitos, benefícios e riscos especiais de equipes são acionados assim que pelo menos um objetivo comum exija a união de esforços” e que quando a equipe “não dispõe da ajuda necessária para se proteger dos riscos do trabalho em equipe nem para distribuir as recompensas pode surgir o sentimento individual de decepção ou desmotivação”.

O ato de motivar pessoas pode-se definir em dar sentido as suas tarefas gerando energia para estimular ações. Segundo Maitland (2000), motivar pessoas é “a força ou impulso que leva as pessoas a agirem de uma forma específica”. Maitland cita três teorias sobre motivação que obtiveram crédito e criou uma apresentação centralizada e completa, que são: “A pirâmide das necessidades” de Maslow; “A teoria dos dois fatores” de Herzberg; e “A teoria da expectativa” de Vroom. Maitland (2000) ainda diz que quando a motivação parte da liderança “é importante ser um bom líder, podendo se tornar um ao compreender suas metas, liderando como alguém que serve de exemplo”.

Hardingham (2000) ressalta os hábitos ruins que geram padrões de comunicação destrutivos, são eles: o rebaixador, o incitador, o cínico que não se compromete e o censor. Os hábitos ruins

podem-se se tornar prejudicial ao bem-estar da equipe e para a empresa.

Trazendo as características de um bom líder à tona Hardingham (2000) diz que “o líder precisa ter uma abordagem estruturada e boas habilidades de planejamento” porque ele é o responsável por fazê-la atingir seus objetivos e é o responsável pela qualidade de sua produção através do desenvolvimento de sua equipe.

Segundo Maitland (2000) as equipes podem estar estruturadas pela união, pela organização própria, pelo apoio mútuo ou pelo fato de ser pequena, isto as fará chegar a obter sucesso, contudo, atingir suas metas comuns plenamente. Constatando algum tipo de não conformidade de características nas equipes, os membros delas possuindo características diferentes entre si e com essa percepção o líder poderá identificar dentro da equipe alguns tipos de membros.

Com base no artigo de LINS (2011) idealizado por Maitland os diferentes tipo de membros são: O pensador é o “cheio de idéias”. O organizador que é mais atento aos detalhes, caracterizado por ser mais calmo e metódico. O realizador que é o que põe a mão na massa, impulsivo e impaciente com demoras. O que “veste a camisa” que é o que se preocupa com a união do grupo, dando apoio no desenvolvimento e realização das tarefas. O controlador que se mantém ligado ao andamento do processo para que tudo fique dentro do cronograma. E o analisador que embora alguns da equipe possam não gostar, respeitam suas opiniões e idéias por ser mais coeso em relação aos impulsivos e extremistas.

## TÉCNICAS DE LIDERANÇA

Segundo Maxwell (2007) “noventa e nove por cento da liderança não acontece no topo, mas no médio escalão de uma organização”. Hardingham (2000) comenta sobre a líder natural, que são pessoas que nascem com alguma indefinível “qualidade para liderança”, mas como noventa e nove por cento se encontra no médio escalão.

Conforme Maxwell, a probabilidade de se ter líderes que não nasceram com a “liderança natural” aumenta de acordo com a qualidade de líderes que uma organização possui em seu médio escalão.

Devido a esse fator e experiência Hardingham (2000) diz que “a maioria das pessoas podem se tornar bons líderes, com o devido apoio e desenvolvimento”.

Mahatma Gandhi (2004) diz que “não é possível libertar um povo sem antes livrar-se da escravidão de si mesmo.”

Em seu livro, A Arte da Guerra, Sun Tzu diz que “Governar sobre muitas pessoas como se

fossem poucas é uma questão de dividi-las em grupos ou setores: é organização.”

Para Maxwell (2007) a “verdadeira medida da liderança é a influência – nada mais, nada menos”. Isto independe do nível de liderança exercida, é uma das Leis da Liderança em “As 21 irrefutáveis Leis da Liderança” de Maxwell (2007).

O líder nato não precisa ser reconhecido por um título dentro de uma organização, a identificação pelo título ou posição não é o alvo deles, pois o mesmo trabalha com foco em ganhar influência, de forma natural, pois os líderes que sentem a necessidade de serem reconhecidos podem passar por um processo de insatisfação por não traçarem o caminho em que sonhavam em busca de seus títulos tão cobiçados.

Segundo Maxwell (2007), prender-se somente naquilo em que as funções do líder são limitadas farão com que as pessoas o sigam apenas porque o tenham que fazer, ou seja, não fazem mais do que suas obrigações, o líder tem que criar suas próprias formas de aumentar sua influência.

Começando uma liderança que abranja além de sua posição fazendo com um tratamento com dignidade e respeito, com valorização humana, isto fará com que seus subordinados confiem cada vez mais nele, sendo assim iniciará uma corrente de seguidores, não de forma obrigatória como antes, mas, por livre espontaneidade, assim, pelo bom tratamento e bons resultados conquistados, criar-se-á uma dependência natural entre eles e o líder, pois desejarão seguir esse caminho pacífico que leva ao bom resultado.

Líderes que chegam a este nível de liderança, dão maior ênfase no desenvolvimento pessoal fazendo com que seus subordinados o sigam mais pelo que o líder é e o que ele representa.

Segundo Maitland (2000) pode considerar um líder como sendo um “bom líder” aquele que “motiva e lidera sua equipe de forma eficaz suas habilidades individuais e grupais, seus conhecimentos e suas experiências de forma a alcançar as metas”.

## COMPORTAMENTO HUMANO

Sobre a estrutura do comportamento humano, Pasquali (2000) diz que, “Visto que o sujeito humano age como uma unidade, ainda que heterogênea, de corpo-e-mente, estes dois componentes, físico e psíquico, devem estar sempre interagindo e, de algum modo, agindo conjuntamente.

Mesmo assim, pode-se visualizar a possibilidade na qual alguns indivíduos agiriam mais sobre o impacto de um dos componentes, enquanto outros agiriam mais sob o outro.

Dali já surge a possibilidade de se caracterizarem os sujeitos em tipos diferenciados em termos do predomínio de um destes componentes, *físico* ou *psíquico*, no seu modo de ser e de se comportar. Por que não?

Inclusive, a tipologia jungiana de *extroversão* vs. *introversão* pode ser concebida como representando esta polaridade de ser do homem, sendo a primeira a orientação para fora, para o físico, e a segunda a orientação para dentro, para o psíquico.

De qualquer forma, a concepção filosófica caracteriza o ser humano como uma unidade composta de dois elementos heterogêneos agindo em uníssono, a saber, o físico e o psíquico.”

Pasquali (2000) menciona um terceiro fator que influencia na formação do comportamento humanos, além do físico e psíquico, o contexto espiritual na qual a ciência não possui domínio. Para fazer o uso deste contexto é necessário recorrer à Teologia ou algum tipo de esoterismo não científico.

Sabendo que a pessoa que busca de forma continua uma maior consciência sobre si, sobre o próximo e sobre o ambiente em que vivemos, tem uma perspectiva melhor de compreender as situações, portanto se relacionar melhor.

## O Líder de Célula de Produção

Na montadora onde ocorre este caso, encontramos uma produção baseada na produção em células e com um sistema de produção enxuta, com base no sistema de produção Toyota, porém com adequações às suas peculiaridades.

As quatro áreas da fábrica operam no sistema de células de produção, estas áreas são: Estamparia, Armação, Pintura e Montagem Final.

O personagem em questão é líder na célula C1 da área de armação. Sob seu comando ele possui três monitores de produção, quatro operadores especialistas, cinquenta e oito pontecedores e quatro soldadores.

Dentro da célula C1 existem três equipes de produção, sendo uma equipe para cada monitor de produção. Uma equipe de produção é constituída por um monitor de produção, um ou mais operadores especialistas, pontecedores e soldadores.

O líder de célula de produção tem sob sua responsabilidade a gestão de pessoas, de qualidade e de produção, onde compete ao mesmo tomar as decisões cabíveis para garantir o bom andamento das rotinas fazendo com que as metas das suas equipes sejam alcançadas tanto individualmente como em grupo.

Para tanto, garantir que as metas sejam alcançadas não depende somente dele próprio, deve haver uma sinergia entre outras áreas que se relacionam com as áreas de gestão na qual compete a gestão do líder. Isto faz com que a agenda do líder esteja sempre cheia de reuniões, ordinárias e extraordinárias, estas, dependendo do grau de relevância que a exige.

Nestas reuniões em que o líder participa, ele responde pela qualidade do produto que sua célula produz, pelo volume produzido, por custos, por redução de custos, por absenteísmo de seus subordinados, por segurança no trabalho, por excesso de retrabalho, refugo, por novas alternativas e técnicas de produção.

Também participam os líderes das células, supervisores da produção e qualidade e os respectivos gerentes, engenheiros de processo e engenheiros do produto, analistas de custos e em alguns casos, a diretoria da fábrica comparece, dependendo da relevância do assunto em pauta.

Para tanto, é natural que seja exigido do líder de célula um conhecimento completo do processo de fabricação do produto que sua equipe produz, pois as ações de melhoria tomadas sob sua responsabilidade, principalmente quando é constatado quebra de qualidade.

O líder de célula delega funções e autonomia aos seus monitores de equipe, que por sua vez podem delegar tarefas aos operadores que estão sob sua responsabilidade, tarefas que sempre visam o interesse comum que é atingir as metas da equipe.

## **EVOLUÇÃO DO CASO**

O líder ao qual esta sendo relatado o caso, iniciou na função de líder de célula de produção no início do ano de dois mil e nove, após treze anos de serviço prestado à empresa.

Com isso, pode-se deduzir que após tantos anos de colaboração com a empresa, uma promoção não seria justa, porém o processo seletivo é bastante competitivo, o nível de habilidades e conhecimentos exigidos está acima do que um profissional comum da empresa pode oferecer, somente aqueles que se destacam, demonstrando competência e comprometimento são os que sobrevivem ao processo de seleção, muitos acabam ficando pelo caminho por detalhes, mas que fazem a diferença.

Nos primeiros meses de sua nova função teve de superar as dificuldades de comunicação, pois o nível de comunicação agora exigido era outro, uma vez que a comunicação do chão de fábrica pode-se dizer que não exige quase nenhuma habilidade, pois a base se concentra em uma comunicação informal.

Já como líder de célula, onde os meios de comunicação não se baseiam somente na comunicação verbal, mas escrita e visual também, isto gera então uma necessidade de mudança comportamental e esta situação não é posta como uma opção, mas sim como uma necessidade e uma exigência.

Isto não deve ser encarado de outra maneira a não como mudanças necessárias para a adaptação ao novo nível hierárquico alcançado.

A fase de mudança comportamental foi bastante conturbada, afinal, depois de longos treze anos sem precisar utilizar uma comunicação mais apurada se utilizando apenas da linguagem informal, é natural que esse período fosse tempestuoso, empregando palavras que não condiziam com o contexto, e interpretando erradamente muito do que lhe era comunicado e não dando assim o feedback desejado.

O problema da comunicação não estava exatamente do meio de comunicação utilizado, mas na compreensão da linguagem utilizada.

Outro fator comportamental que fora notório, foi como se comportar diante de seus subordinados, agora não mais apenas como companheiro de área, mas como líder desses que anteriormente estavam no mesmo nível hierárquico.

Não havia como ser diferente, algo havia mudado e as atitudes não poderiam ser mais as mesmas. O coleguismo anteriormente vivenciado dá lugar ao comportamento de uma pessoa de autoridade e de imposição.

As liberdades que anteriormente haviam entre colegas de emprego, agora poderiam soar como ameaças à sua posição de líder, podendo ser mal interpretadas pelos demais colaboradores subordinados e ou superiores.

Uma situação que reforça o aspecto comportamental perante seus subordinados, pode ser relatado em uma situação em que as pressões dos superiores sobre o volume de produção insatisfatório de sua célula veio de encontro com uma quebra de linha o que inviabilizaria a recuperação do volume de produção requerido pelos superiores, então se percebeu um desequilíbrio comportamental devido ao aumento do estresse gerado naquela ocasião.

O ocorrido gerou um mal estar em toda a equipe, pois o desequilíbrio comportamental demonstrado em forma de xingos, voz alta, gestos e com a feição transtornada, figurou o líder como uma pessoa muito insegura e despreparada.

O impacto na equipe perdeu por algum tempo, a confiança conquistada com tempo e dedicação se perdeu em uma questão de cinco minutos, os cochichos e especulações sobre sua real capacidade ainda ficaram nas rodinhas de conversas por no mínimo mais um mês.

A solução dada a esta situação foi um pedido de desculpas publico durante o diálogo semanal, o que amenizou a situação, o problema é que a solução não veio imediatamente, demorou algumas semanas o que fez com que sua reputação fosse sendo denegrada gradativamente pelas “fococas” que rolavam nas rodinhas na produção.

É claro que um simples pedido de desculpas em publico não apagaria da memória as atitudes do líder na presença de muitos operadores da produção, mas somente com atitudes dignas de um líder o assunto e a visão de um líder descontrolado foram sendo substituída.

Tendo o apoio de sua gerência, o líder começa uma campanha de conscientização e apoio aos seus subordinados, o objetivo da campanha é assegurar que todos os direitos dos colaboradores serão respeitados, que seus problemas e dificuldades com relação ao ambiente de trabalho seriam ouvidos e levados em consideração sendo analisados e encaminhados adiante segundo a necessidade de cada caso, se houvesse o requerimento de privacidade por parte do colaborador para expor o assunto, o líder se dedicava a ouvir atentamente em sua sala.

Tudo isso com a simples e única finalidade com que os colaboradores dessem o retorno esperado de suas funções à empresa. Esta campanha iniciou-se durante o diálogo semanal, quando se dava a total liberdade para se exporem garantindo a liberdade de expressão devido aos diferentes tipos de opiniões que compõe um grupo ou equipe, pois nem sempre são unânimes nas mesmas questões.

Os frutos dessa campanha começaram a ser colhidos aproximadamente três meses quando houve uma auditoria interna no sistema de produção da empresa.

Os itens analisados pelos auditores estavam todos em perfeita concordância, muito diferente da auditoria realizada seis meses antes, quando o líder sofrera grande pressão da gerência devido à nota da auditoria ficar vinte por cento abaixo do objetivo.

Além do benefício do retorno que a empresa espera do colaborador, pode-ser notar uma união mais estável gerando uma mutualidade que não havia anteriormente.

Segundo Maxwell (2007) existem duas maneiras de progredir em uma organização, a primeira é o trabalho e a outra a política. Isto é fato, e é o que foi apresentado pelo líder.

Mediante uma situação adversa onde seu caráter, capacidade e liderança foram colocadas à prova, devido seu próprio erro, suas atitudes, ou seja, seu trabalho foi ditando e moldando seu real caráter para seus subordinados.

Ele mesmo se utilizou da política para por em ação sua campanha de conscientização, a qual colheu bons frutos. Maitland (2000) atribui a confiança da equipe em seu líder na lealdade dele para com a equipe.

### **Conclusão**

Ser um bom líder e saber conduzir bem uma equipe não esta apenas baseada nas características físicas ou intelectuais, nem simplesmente no puro saber e sim saber lidar com pessoas.

O comportamento humano leva-nos a um nível muito mais profundo de habilidade do que apenas manter sua documentação em ordem e seus indicadores nos índices esperados.

Segundo Maxwell (2007) para se construir uma liderança é necessário que sua base esteja estabelecida nos conceitos de dignidade e respeito.

O comportamento humano pode contribuir para o bem ou para o mau nessa perspectiva, visto que dignidade e respeito estão ligados ao caráter pessoal do indivíduo.

A cada dia, as organizações estão mais criteriosas com relação aos conceitos básicos de liderança que por sua vez não aceitam funcionários de qualquer nível hierárquico com distúrbios comportamentais, principalmente em cargos de s e chefia.

O estudo em questão não prediz que exista uma fórmula para o “gestor perfeito”, até caso existisse essa formula isto iria muito além do assunto pesquisado.

Porém, Hardingham (2000) comenta algo pessoas já nascem com alguma indefinível “qualidade para liderar”, o que em dado momento até pode-se concordar com Hardingham, mesmo que o pensamento dele não consiga ser comprovado é amplamente difundido.

O que se espera é que independente das habilidades naturais que o indivíduo venha a ter, sem a aplicação técnica dos conceitos de comportamento humano, liderança e trabalho em equipe, dificilmente ele obterá sempre o sucesso, agregando valores e pessoas aos seus métodos de trabalho.

O fato é que, gestão de pessoas pode soar bem aos ouvidos, porém o dia-a-dia é desgastante, e sem seguir os conceitos com o objetivo de manter a equipe unida, motivar pessoas, saber ouvi-las e saber lidar com os diferentes tipos de personalidades que cada uma possui, ou seja, dar uma atenção especial e individual para cada um, o que inicialmente soa bem pode acabar como um terrível pesadelo, tanto

para o profissional como para organização como um todo.

## Referências

HARDINGHAM, A. **Trabalho em Equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.

MAITLAND, I. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MAXWELL, J.C. **Lider 360º: Como desenvolver seu poder de influencia a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

LINS, T.C. **Aplicação de Técnicas de Liderança em Cargo Eletivo em uma Montadora de Veículos do Vale do Paraíba**. Taubaté: Unitau, 2011.

GANDHI, M. **A única revolução possível é dentro de nós**. Fonte Digital: Projeto Periferia, 2004.

Tzu, S. **A Arte da Guerra**. Fonte Difital, 2000.

Santos, V. **Marketing Pessoal: Falando em Público**. Imperatriz/MA:Ética, 2008.

Pasquali, L. **Os Tipos Humanos: A Teoria da Personalidade**. CopyMarket.com, 2000.