

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO NA CIDADE DE AGROLÂNDIA

Andresa Jaqueline Toassi¹
Deise Bilinski²
Jean Max Betta³

RESUMO

A região do Alto Vale do Itajaí é conhecida por ser um forte polo da indústria do vestuário. No município de Agrolândia, esta atividade é bastante representativa, empregando centenas de funcionários. Porém, para que as empresas possam atingir suas metas, o papel do líder de equipes é de extrema importância, pois é ele quem vai influenciar o grupo a atingir os objetivos pessoais e da organização. A partir desses argumentos, o presente trabalho busca analisar como ocorre o processo de desenvolvimento de lideranças na indústria do vestuário da cidade de Agrolândia, com o intuito de identificar os critérios utilizados para a seleção desses líderes, além de elencar as dificuldades e os aspectos positivos e negativos das formas de escolha desses profissionais, adotadas pelas empresas do referido município. Para isso, inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico, embasado principalmente em Chiavenato (1997) e Gil (2011) e, para responder aos objetivos deste estudo de caráter descritivo, foi elaborada uma pesquisa de campo, realizada por meio da aplicação de questionários nas indústrias do setor vestuarista na cidade em questão. Os dados obtidos estão expostos em forma de gráficos e foram analisados de maneira quantitativa e qualitativa, com interpretação e embasamento teórico. O presente estudo identificou que os líderes recebem pouco treinamento, tendo que aprenderem no dia a dia, através da prática. Além do mais, este trabalho conclusivo do curso superior em Tecnologia de Produção de Vestuário da instituição SENAI/SC busca sugerir formas de desenvolvimento de lideranças mais eficazes, em que haverá a valorização e o aprimoramento do conhecimento e das habilidades de administrar equipes.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento de lideranças. Indústria do vestuário. Agrolândia - Alto Vale do Itajaí.

1. Mestre, *e-mail*: andresasc@yahoo.com.br
2. Mestre, *e-mail*: deisebilinski@yahoo.com.br
3. Tecnólogo, *e-mail*: jean_max_betta@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O setor do vestuário é um ramo muito expressivo em todo o Alto Vale do Itajaí. No município de Agrolândia não é diferente. Mas, para que essas indústrias possam atingir suas metas, mantendo-se firmes e sólidas frente à competitividade do mercado, precisam de pessoas qualificadas e competentes administrando as equipes de trabalho e organizando o processo produtivo.

O PAPEL DO LÍDER É INDISPENSÁVEL NESSE CONTEXTO, POIS É ELE QUEM VAI ORGANIZAR E DEFINIR O QUE CADA SUBORDINADO PRECISA FAZER PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS, TANTO DA EMPRESA, QUANTO PRÓPRIOS, DE FORMA MAIS RÁPIDA E SIMPLIFICADA POSSÍVEL.

Cabe a ele também motivá-los e inspirá-los a darem o melhor de si, aprimorando-se em seus conhecimentos e no desenvolvimento de suas tarefas.

Nos tempos atuais, porém, nota-se que as empresas apresentam dificuldades para encontrar pessoas preparadas à condução de equipes. Muitas não conseguem desenvolver líderes que se empenhem pela empresa. Outras ficam na dúvida entre contratar um novo funcionário para o cargo de liderança ou promover alguém que já trabalhe na organização.

Observa-se também que, nas indústrias do vestuário, principalmente nas de porte menor, é comum o próprio dono liderar o grupo de

funcionários. No entanto, ele nem sempre pode estar presente e acompanhar o processo produtivo, tendo em vista o acúmulo de funções e a burocratização. Assim, frequentemente, é obrigado a passar a responsabilidade de liderança para outra pessoa, sendo que as escolhas mais comuns são os funcionários de confiança e que possuem mais tempo de casa. Porém, muitas vezes, estes não possuem o preparo necessário para realizar as funções ligadas ao ato de liderar pessoas.

Com base no contexto apresentado, este estudo surge a partir da presente questão: como ocorre o processo de desenvolvimento de lideranças nas indústrias do vestuário da cidade de Agrolândia? Assim, por meio de uma pesquisa de campo e da análise desse processo, procurou-se respostas a esse questionamento, tendo em vista o fato de que, muitas vezes, as empresas deixam de expandir seus horizontes e se desenvolverem em virtude de uma escolha mal realizada de lideranças e/ou por não investirem no potencial humano que possuem.

Frente a essas concepções, buscou-se também, com o estudo, identificar os critérios utilizados pelas indústrias vestuaristas para a escolha das pessoas que irão liderar as equipes, além de apontar as dificuldades encontradas pelos líderes no exercício da sua função e, ainda, descobrir quais os treinamentos que as lideranças buscam ou recebem para melhorar seu desempenho profissional. Enfim, o intuito era compreender o processo de desenvolvimento de lideranças, coletando, junto aos responsáveis pelas empresas, as informações necessárias.

Para responder às dúvidas apresentadas e alcançar os objetivos propostos, elaborou-se

um questionário, o qual foi aplicado junto aos responsáveis pelas organizações do setor do vestuário da cidade de Agrolândia. A relação das empresas foi obtida junto ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Rio do Sul e

Região (SITITEV) e a pesquisa foi aplicada via *e-mail* e também pessoalmente. Posteriormente, os dados obtidos foram tabulados, com análise qualitativa, apresentando resultados significativos, os quais são expostos no decorrer deste trabalho.

2 HISTÓRICO DA LIDERANÇA

O cenário capitalista de produção, apesar de vigente desde o século XVIII, ganha características diferenciadas com a contemporaneidade, principalmente tendo em vista o advento das tecnologias de computação e informação, as quais mudaram os modos de ser, viver e produzir. Outro aspecto que contribui sobremaneira para essas alterações é a globalização, a qual estimula e aumenta a competitividade entre as empresas.

Frente a esse panorama, um dos componentes fundamentais à manutenção e ao desenvolvimento das organizações é a figura das lideranças e os papéis que elas desempenham. Desse modo, os próximos itens buscam fundamentar este estudo, o qual, conforme já destacado, objetiva analisar como ocorre o processo de desenvolvimento de lideranças nas indústrias do vestuário do município de Agrolândia.

Como o desenvolvimento econômico e social é um dos fatores que ajuda a definir, entre outros aspectos, a evolução do perfil do líder, cada momento específico vai exigir lideranças com características diferenciadas. Porém, a necessidade de líderes para conduzir, organizar e orientar os diversos grupos de pessoas é presente desde os primórdios da civilização, perdurando até os dias atuais.

Gil (2011, p.221) relata que os primeiros estudos sobre liderança preconizavam que os líderes já nascem feitos, assim, uma das primeiras abordagens sobre este tema é conhecida como “teoria das características dos grandes homens”. Segundo o referido autor, “essa teoria procurava identificar as características que diferenciavam os ‘grandes homens’ das massas e foi muito utilizada para explicar a conduta de líderes como Alexandre, o Grande, Julio César e Napoleão”.

Pelas ideias vigentes nesta teoria, presumia-se que, de tempos em tempos, nasceriam pessoas geniais, as quais teriam grande influência na sociedade. Entretanto, sabe-se que essas concepções são ultrapassadas – apesar de ainda ter quem acredite nisso –, pois, segundo teorias mais contemporâneas, os líderes não nascem prontos e a habilidade de liderar pode ser desenvolvida ao longo da vida, conforme aponta Sganzerla (200?).

**TODO NASCIMENTO TRAZ UM
LÍDER, DEPENDE DE ESSA PESSOA
AGARRAR AS OPORTUNIDADES.**

Ghandi não nasceu com grande eloquência e tampouco era um reconhecido comunicador, mas mudou-se, cresceu, e se tornou um grande líder, porque acreditava no que pensava. Portanto, “líderes não nascem, a menos que aceitemos que todos os que nascem podem ser líderes”. (SGANZERLA, 200?, p. 4).

Para Rahe et al. (2001), cada época de evolução da sociedade exige um perfil de liderança diferenciado. No período da sociedade nômade, o líder era algum indivíduo que se destacava no grupo pela sua sabedoria, pois as pessoas estavam sempre se mudando. O que as mantinha unidas era o conhecimento, as crenças e a religião. Assim, com o decorrer do tempo, mudanças efetivas foram circunscrevendo o exercício e os conceitos de liderança.

2.1 Conceitos de liderança

Conforme as concepções apresentadas, a liderança caracteriza-se como um fenômeno complexo e em frequente transformação, ocorrendo em todos os grupos da sociedade, pois, onde existem pessoas reunidas, surgem os líderes. Desse modo, muitos estudiosos dedicam-se à análise deste processo, porém, não há um consenso entre os autores a respeito do conceito exato de liderança, tendo em vista sua abrangência e complexidade.

Para Alves (2009, p. 1), “a capacidade de liderança não se baseia somente em organizar pessoas em torno de um propósito comum, e sim, de tornar possível um ambiente em que elas possam ambicionar mudar o mundo”. O referido autor afirma ainda que líder é aquele que aprende com seus próprios erros e consegue deixar suas ambições de lado, lutando pelo desenvolvimento do grupo.



Já segundo Chiavenato (1997, p.147), liderança define-se como “[...] uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. A partir dessa conceituação, o autor desdobra sua definição, ao afirmar que

[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. (CHIAVENATO, 1997, p. 147).

Ainda de acordo com Chiavenato (1997, p.148), “o líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo”.

Dessa forma, aquele com facilidade em encontrar soluções para os problemas e que possa dar maior assistência e orientação ao grupo, é quem possui maiores chances de ser considerado líder de uma equipe.

Pode-se resumir os pontos em comum dos conceitos apresentados e destacar que liderança é a vontade de atender às dificuldades e exercer influência, com o objetivo de modificar o comportamento de um grupo de pessoas de modo

intencional, ou seja, convencendo-as a se superarem e comprometendo-as com os objetivos em comum. No âmbito organizacional, portanto, seria em prol das metas da empresa.

O importante, porém, não é estabelecer um conceito fixo de liderança, mas optar por uma concepção que contemple os vários aspectos que englobam esse fenômeno, destacando seu papel e sua importância na esfera organizacional. Assim, é fundamental observar o perfil e as posturas adotadas pelo líder, bem como seu estilo de liderança, visando adequar cada um ao grupo e ao local mais condizente com suas características individuais.

2.2 Estilos de liderança

Conforme visto até o momento, são vários os conceitos de liderança, uma vez que ela é exercida por pessoas e estas possuem uma identidade e individualidade. Porém, as conceitualizações assemelham-se e possuem pontos em comum. Assim, cada líder vai possuir uma forma de liderar específica, o que leva ao surgimento dos diversos estilos de liderança.

Para Macedo (2009, p. 68), “estilos de liderança são formas que o líder adota para se relacionar com seus subordinados”. Por se tratar de um processo bastante complexo, muitos autores discorrem sobre os estilos de liderança que podem ser adotados por um líder. Desse modo, neste momento, almeja-se apresentar alguns dos principais.

Como a liderança não é um fenômeno fixo e estático, pois, ao envolver seres humanos, “movimenta-se”, modifica-se, em função da individualidade dos sujeitos envolvidos no processo, as posturas assumidas pelo líder em cada momento é que vão determinar seu estilo de liderança.

Cabe destacar que este varia tendo em vista os conceitos, as concepções e ideias do líder. Assim, de acordo com Chiavenato (1997), se ele valoriza mais as pessoas, tende a ter um posicionamento; se prioriza as tarefas, sua postura vai ser diferenciada.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 151), a liderança centrada na tarefa trata de um estilo cujo foco está na execução de atividades e nos seus resultados. “É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis”. Este modelo não costuma levar em consideração as pessoas, uma vez que os fins acabam justificando os meios.

Já a liderança centrada nas pessoas, segundo Chiavenato (1997, p. 151), “dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que os métodos, sem descuidar-se do nível de desempenho desejado”. Neste estilo de liderar, procura-se maior participação dos liderados nas decisões, preocupando-se com o lado “humano”, ou seja, com os funcionários da empresa.

O referido autor relata que, nas empresas que adotam o estilo de liderança orientada para tarefa, o índice de eficiência, geralmente, é mais baixo. Isso ocorre porque é criada uma pressão para que as pessoas produzam mais, o que pode causar insatisfação nos subordinados, rotatividade de pessoal, elevados índices de absenteísmo, resultando em desperdícios, falhas, possíveis questões trabalhistas e redução do ritmo de trabalho.

Para Gil (2011, p. 223), esses dois estilos de liderança - focada nas pessoas e focada nas tarefas -, possuem traços independentes, mas não podem ser vistos como extremos opostos,

pois o autor complementa que “um gerente que manifesta consideração pelas pessoas não se torna necessariamente menos voltado para as tarefas” e, conseqüentemente, “[...] os gerentes mais bem sucedidos são aqueles que combinam, de forma relativamente alta, ambas as dimensões, embora conferindo maior ênfase à consideração pelas pessoas”.

Frente a essas ponderações, percebe-se que, independentemente do estilo de liderança adotado, o líder necessita tanto focar nas tarefas quanto nas pessoas. Se for dada prioridade maior à tarefa, os sujeitos podem se sentir pouco importantes no grupo; caso a ênfase seja nas pessoas, os objetivos correm o risco de não serem alcançados. Portanto, o líder somente aumentará a eficiência e a eficácia da equipe, se adequar o estilo de liderança à situação, ao momento e à equipe que está liderando.

2.3 Líder e gerente

Além dos estilos de liderança, há algumas diferenças e pontos comuns entre as funções de líder e gerente, as quais, frequentemente, são confundidas. Segundo Weil e Tompakow (2009, p. 63), “líder é todo o indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea dos seus membros”. Já Taffinder (2000, p. 7) aponta que “o mundo está cheio de gerentes e desesperadamente carente de líderes – líderes de verdade”. O contexto contemporâneo de produção, contudo, pelas características que

possui, prescinde, essencialmente, de pessoas que desempenhem ambos os papéis.

Souza (1992, p. 53), sobre esses aspectos, afirma que “desde logo fica evidente que as duas funções – gerência e liderança – são distintas, mas não excludentes. O gerente que, além das suas atribuições, puder agregar as do líder, na certa será mais bem sucedido”. Assim, quanto maior a flexibilidade gerencial e a capacidade de liderança, maiores são as chances de desenvolvimento organizacional.

A esse respeito, Taffinder (2000, p. 7) destaca que “[...] as habilidades de gerenciar são valiosas, na verdade essenciais, para fazer as coisas acontecerem e manter o trabalho em andamento – mas elas são de longe superadas pela demanda do mundo atual”. Ou seja, o gerente sem habilidades de liderança acaba não alcançando os objetivos organizacionais, pois não consegue motivar a equipe a ponto de fazê-la dar o máximo de sua capacidade produtiva.

Como o setor do vestuário – foco deste estudo – constitui-se por organizações essencialmente compostas por equipes de trabalho bastante diversificadas, é de suma importância a análise dos sujeitos que lideram estes grupos, uma vez que, conforme pode ser visto até o momento, os líderes desempenham um papel fundamental rumo ao alcance das metas organizacionais. Assim, o próximo item visa demonstrar os métodos, instrumentos e as técnicas utilizadas para obtenção dos dados e para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de modalidade descritiva, pois, de acordo com Diehl e Tatim (2004), este tipo de investigação expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer ligações entre variáveis e definir sua natureza. Esta modalidade não tem compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora sirva de base para tal elucidação. A abordagem da pesquisa foi quantitativa e qualitativa pois organizaram-se estatisticamente as opiniões obtidas e analisou-se a influência das respostas coletadas.

3.2 População e amostra

Para o alcance das metas propostas, foi aplicado um questionário em vinte empresas do setor do vestuário da cidade de Agrolândia. A relação das empresas desse município foi obtida junto ao Sindicato dos Trabalhadores Têxteis do Alto Vale do Itajaí (SITITEV), o qual também contribuiu com algumas informações importantes acerca do setor. Para a presente pesquisa, a população inicial era efetivamente de 26 empresas. Porém, destas, apenas vinte concordaram em responder ao questionário, abrangendo um percentual de 77% da população, o que torna as informações seguras e o índice de confiabilidade bastante significativo.

3.3 Coleta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149), coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Para a presente coleta, conforme já mencionado, foram aplicados vinte questionários, os quais continham 24 perguntas, sendo 23 fechadas, de múltipla escolha, podendo, em algumas, serem assinaladas duas alternativas, e uma aberta.

Inicialmente foi aplicado um questionário piloto, a fim de verificar sua eficácia e facilidade de resposta. Após a aprovação, 55% dos instrumentos de pesquisa foram enviados via correio eletrônico (*e-mail*) e 45% foram aplicados pessoalmente nas demais empresas. Destaca-se que os dados foram coletados ao decorrer do mês de maio de 2012.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Após a referida coleta, os dados foram quantificados, organizados e tabulados em forma de gráficos, utilizando-se do programa Excel. Posteriormente à análise estatística, eles foram analisados qualitativamente, ou seja, buscou-se compreender o que os números apontavam, fundamentalmente com base na literatura de apoio ao estudo.

4 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DA CIDADE DE AGROLÂNDIA

Para ampliar o conhecimento acerca do processo de desenvolvimento de lideranças da indústria do vestuário da cidade de Agrolândia, neste item, são apresentadas as análises do estudo realizado. Após a coleta e organização dos dados, pode-se chegar aos resultados demonstrados a seguir, em que se apresentam o perfil dos líderes, os critérios para sua seleção, bem como as concepções dos empresários e dos líderes sobre o assunto.

4.1 Perfil dos líderes das indústrias do vestuário

4.1.1 Dados pessoais: perfil dos líderes

Segundo os dados obtidos com o questionário, pode-se observar que a maioria dos líderes das empresas pesquisadas possui de vinte a 35 anos (85%), caracterizando-se como jovens adultos. Esses dados se encontram em consonância com o cenário atual, no qual esta é a faixa etária em que os sujeitos estão buscando ocupar seu lugar no mercado de trabalho. Também constatou-se que a maioria dos pesquisados é do sexo feminino, totalizando 70% de mulheres e apenas 30% de homens. Isso vem ao encontro do panorama da indústria do vestuário de modo geral, no qual grande parte das atividades é desenvolvida por mulheres.

Culturalmente, a costura tende a ser vista como uma função “feminina”, pois, em tempos passados - quando predominava o regime familiar

patriarcal - eram elas as responsáveis por essas atividades. Para Hering (1987), no período de colonização de Santa Catarina, o trabalho doméstico cabia às mulheres, o que incluía a confecção de roupas para a família e a venda do excedente, e momento no qual começaram a se formar as indústrias e o comércio têxteis.



É importante ressaltar aqui que apesar dos dados virem ao encontro da realidade vivenciada, em que a atividade têxtil ainda é vista por muitos como feminina, o fato de essas mulheres exercerem funções de liderança é condizente com o cenário atual, no qual, cada vez mais, as mulheres estão se inserindo no mercado de trabalho e exercendo cargos desse gênero.

Ao se tratar do nível de escolaridade, pode-se averiguar que 15% possuem apenas ensino fundamental completo e a mesma porcentagem tem ensino médio incompleto. Esses escores indicam um percentual significativo de líderes com uma escolaridade abaixo da indicada para o exercício destas funções. Porém, 30%

apresentam ensino médio completo e 35% estão cursando ou já possuem o ensino superior, o que sinaliza uma preocupação com o acesso ao conhecimento e uma mudança de paradigma, pois, segundo os líderes, em tempos atrás, o estudo não era um aspecto devidamente valorizado na área do vestuário.

Quanto à realização de cursos especificamente voltados ao exercício da liderança, destaca-se que a maioria (55%) não possui nenhum curso com esta ênfase. Esse fato, aliado aos índices de escolaridade, demonstra que a qualificação formal não é pré-requisito para o exercício destas funções. Assim, nota-se que, para tornar-se líder, o conhecimento prático é mais valorizado que o formal, não sendo exigido nível algum de instrução.

4.1.2 Vida profissional

Com a pesquisa, averiguou-se que grande parte das empresas vestuaristas pesquisadas (30%) possui entre 21 e 30 funcionários, sendo classificadas, de acordo com a quantidade de colaboradores, como pequenas empresas. Organizações com esse número de profissionais já necessitariam especificamente de um líder, mas essa função ainda é agregada e desenvolvida pela figura do dono e/ou gerente. A “economia” de pessoas em cargos de liderança é comprovada, pois pode-se perceber que a maioria dos líderes possui uma média de 25 subordinados, ou seja, praticamente a mesma quantidade de funcionários da organização.

Pela análise dos índices obtidos na questão relativa à vida profissional, pode-se visualizar que a maioria dos líderes (68%) é composta pelos próprios donos e/ou gerentes das empresas que exercem as funções de liderança. Isso se deve ao fato de que grande parte dessas organizações são empresas de porte menor, nas quais, geralmente,

há acúmulo de funções. Isso é uma tendência do mercado atual, em que tanto o proprietário quanto os funcionários desempenham várias atividades, exercendo cargos diferenciados de modo simultâneo.

Outra explicação para este fato é que, em empresas desse porte, é inviável a contratação de um funcionário apenas para as funções de liderança. Então, com frequência, a pessoa que gerencia a empresa acaba sendo a mesma que lidera os subordinados. Dupas (2000) corrobora essas afirmações quando afirma que a busca pelo aumento da produtividade e da concentração de renda fragiliza a cadeia produtiva e, para corrigir isso, precisam reestruturar o complexo organizacional, pois o otimismo causado pelas novas tecnologias ora encanta, ora ilude tanto os líderes e gerentes, quanto os subordinados.

4.2 Critérios utilizados para a seleção das lideranças

Quando questionados sobre o processo de escolha dos líderes, os pesquisados novamente assinalam o fato de ser o próprio dono do negócio quem lidera (25%). Porém, 40% afirmam que, quando precisam escolher um líder, há preferência por pessoas que se destacam ao apresentarem um perfil de liderança e os sujeitos com vasto conhecimento dos processos produtivos. Esse fato, mais uma vez, reforça a valorização da prática organizacional.

Quando afirmam escolher pessoas com “perfil de liderança”, porém, o processo tende a tornar-se bastante subjetivo, pois o que pode caracterizar-se como “perfil de liderança” para um administrador, pode não ser o estilo almejado por outra empresa. Conforme visto no referencial teórico, há várias definições para liderança e os estilos de liderar também variam.

ASSIM, ESSA FORMA DE ESCOLHER, DEPENDENDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL, PODE CAUSAR DESMOTIVAÇÃO E ATÉ MESMO PROBLEMAS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS QUE ESTÃO HÁ MAIS TEMPO NA ORGANIZAÇÃO E/OU POSSUEM NÍVEL DE ESCOLARIDADE SUPERIOR AO DO LÍDER.

Segundo Chiavenato (1997), o conhecimento do processo produtivo realmente é fundamental a quem exerce funções de liderança, porém, é mais fácil aprender como ocorre o funcionamento da empresa do que desenvolver habilidades necessárias ao ato de liderar pessoas. Para Charan (2008, p. 2), “os líderes são diferentes de todas as outras pessoas em aspectos que nenhum volume de aulas ou instrução é capaz de desenvolver”.

Em outras palavras, a pessoa precisa querer e buscar desenvolver as características necessárias ao exercício da liderança, ela deve ter vontade de ser líder e treinar no cotidiano da empresa. Desse modo, as organizações precisam ficar atentas a esses fatores e buscar estabelecer critérios mais objetivos e definidos para o processo de escolha das lideranças.



Quando questionados acerca de quais características os líderes não podem possuir, 38% dos pesquisados assinalaram que é indesejável que eles sejam “enrolões”, isto é, que fujam de suas responsabilidades. Isso demonstra que a maioria das empresas vê o líder como alguém que deve ser responsável e assumir seu papel, realizando as devidas funções. Esse fato vem ao encontro das concepções acerca da liderança, as quais afirmam que o líder tem responsabilidades pelo grupo que coordena, sendo uma espécie de “guia” e referencial.

A partir dessas considerações, conclui-se que, mesmo não sendo valorizada pelas indústrias,

[...] a necessidade da capacitação da liderança é essencial devido à importância da indústria têxtil/vestuário em ter na sua organização uma pessoa responsável e comprometida a assumir responsabilidade para liderar, com o objetivo do alcance de resultados para fins lucrativos. (MACHADO, 2008, p. 45).

Frente a essas considerações, além da falta de comprometimento ou “enrolação”, o cultivo à fofoca e grosseria também são tidas como falhas inadmissíveis nesses profissionais, somando 41% das opiniões. Deste modo, se os líderes apresentarem essas características, provavelmente estarão prejudicando e desmotivando a equipe de trabalho. Segundo Chiavenato (1997), o líder deve motivar as pessoas para que se consiga atingir os objetivos organizacionais e individuais de cada membro da equipe, e com grosserias e fofocas não conseguirá obter o respeito dos subordinados e nem alcançar os objetivos almejados.

De acordo com os índices obtidos, o líder deve, ainda, ser rápido nas decisões e ser sincero, uma vez que cabe a ele, mesmo quando democrático, a palavra final sobre as situações. Além disso, para criar o vínculo de confiança com

seus subordinados, é preciso manter padrões de honestidade e sinceridade. As características assinaladas, portanto, demonstram conhecimento, mesmo que informal, sobre o que é necessário para o exercício da liderança, uma vez que vem ao encontro do que apontam os estudiosos da área.

Quanto às características que os líderes devem possuir, os quesitos responsabilidade (28%) e capacidade de lidar com pessoas (25%) são bastante expressivos, somando 53%, ou seja, mais da metade dos pesquisados assinalaram esses aspectos como fundamentais.

Essas informações confirmam os dados anteriores, em que as principais características indesejáveis são a fuga das responsabilidades, grosseria e cultivo à fofoca.

Os escores obtidos com essas respostas vêm ao encontro do que os autores preconizam acerca da liderança, em que,

[...] o perfil indicado para o líder do futuro, acrescentando a constante necessidade de desenvolvimento das habilidades, a liderança, e a comunicação clara e objetiva, o bom relacionamento interpessoal, o espírito participativo para o trabalho em equipe, a maturidade para a administração de riscos, conflitos e problemas, todas essas habilidades poderão e deverão ser desenvolvidas para que o profissional mantenha-se no mercado de trabalho. (BALDIN, 2005, p. 38).

Esses resultados também demonstram que, quando as empresas pesquisadas afirmam escolherem pessoas com “perfis de liderança”, elas querem funcionários que saibam lidar com pessoas, sejam responsáveis e conheçam a realidade da empresa (18%), como visto anteriormente. Assim, ao saberem dessas preferências, os profissionais da área podem buscar desenvolver

essas características, independentemente de almejem ou não cargos de liderança.

Convém destacar que apenas 5% dos pesquisados assinalaram que o líder deve ser rígido e firme nas decisões. Esses índices indicam uma mudança de concepção e uma quebra de paradigma acerca do papel e da autoridade das lideranças. Em tempos passados, conforme Chiavenato (1997), o líder era aquele que se destacava pela coerção e imposição do medo em seus subordinados. Atualmente, percebe-se que houve uma grande transformação nos estilos de liderança, em que se destaca o modo democrático de liderar, ou seja, o líder busca saber a opinião dos subordinados, sendo uma referência na condução das equipes.

Com relação ao treinamento que é dado aos líderes, verificou-se que 60% não recebem nenhum tipo de capacitação, ou seja, aprendem com a prática, no dia a dia da empresa. Percebe-se novamente com esses índices, a valorização da prática, do aprender fazendo. Este fato se encontra ligado à realidade vivenciada por estes líderes e pelo setor do vestuário, em que grande parte do aprendizado ainda passa de geração em geração, pela observação e pela prática do trabalho realizado. Conforme dados obtidos, pode-se observar outros aspectos referentes a esta questão, uma vez que as empresas não querem investir na qualificação de seus funcionários, pois esperam que os líderes já venham capacitados, isto é, “prontos”. Tanto que quando questionados sobre sua maior dificuldade na hora de encontrar lideranças, afirmam que é difícil encontrar profissionais capacitados e com perfil de liderança.

Frente a esses aspectos, detectou-se que apenas uma parcela reduzida (30%) proporciona palestras e treinamentos na empresa ou incentiva verbalmente a busca de treinamento. Nota-se também que 10% dos empreendedores

dificilmente capacitam os líderes de suas empresas, o que pode ocasionar o fracasso ou insucesso da organização, devido a deficiências no processo de gerenciamento das equipes de trabalho. Segundo Machado (2008), a capacitação dos líderes é fundamental para o processo de produção das empresas, porém, muitos empresários têm medo de investir nessas pessoas pelo fato de, posteriormente, seguirem rumos contrários aos da empresa, ou seja, possuem receio de perder esses funcionários para a concorrência. Eles não se dão conta de que um líder pode fazer toda a diferença para o sucesso da organização, pois, quando especializado e qualificado ao exercício de suas funções, ele motiva, coopera, instrui e incentiva a equipe.

Quando perguntados sobre as principais dificuldades na hora de escolher o líder, percebe-se que um percentual bastante elevado (27%) tem problemas em encontrar alguém que, além de possuir características de lideranças, esteja adequado ao perfil da empresa. Esse fato vem ao encontro do cenário atual, onde é praticamente uma utopia encontrar profissionais com este perfil, pois, dificilmente, o sujeito vai estar em consonância com aquilo que a empresa preconiza sem ter vivenciado sua realidade. Percebe-se, ainda, que, conforme mencionado na análise anterior, existe a procura por alguém que esteja qualificado e tenha características adequadas à liderança. Porém, conforme visto anteriormente, estas não são as mesmas para todas as organizações trabalhistas, não havendo um consenso, ou seja, cada empresa idealiza um perfil de líder diferente.

No momento de escolha do líder para a empresa, uma dificuldade bastante apontada (22%) é encontrar lideranças comprometidas com a empresa, pois, segundo Machado (2008), competência e comprometimento são necessários para que os líderes possam influenciar o grupo

em buscar atingir as metas da organização. Esses resultados corroboram os índices obtidos até o momento, em que se percebe a valorização da experiência e de líderes adequados ao perfil da empresa.

DESSE MODO, REALMENTE É DIFÍCIL ENCONTRAR PESSOAS QUE REÚNAM ESSAS QUALIDADES E ESTEJAM APTAS A TRABALHAR NA ÁREA DO VESTUÁRIO, A QUAL NÃO OFERECE UMA REMUNERAÇÃO CONDIZENTE COM OS NÍVEIS DE EXIGÊNCIA.

Quando se trata de escolher uma pessoa para o cargo de líder, 53% das empresas pesquisadas optam por promover alguém da própria empresa, sendo que destes, 11% preferem colocar esse líder em outro turno ou com outra equipe de trabalho. É importante destacar que este fato é motivador às equipes de trabalho, pois estimula o crescimento profissional, o que, segundo Chiavenato (1997), atende à necessidade de satisfação e autorrealização dos funcionários, pois, quando percebem que a empresa valoriza seu potencial profissional, tendem a desenvolver suas atividades com orgulho e prazer.

Esses índices vem ao encontro de outros dados obtidos, uma vez que os pesquisados afirmam buscar funcionários com características de liderança e adequados ao perfil da empresa. Nesse contexto, a promoção interna pode ser uma solução bastante útil, por possibilitar o conhecimento prévio do trabalhador e a verificação de suas habilidades de liderança. Além disso, ele já se encontra adaptado e inserido na cultura organizacional, estando em consonância com

o perfil da empresa. Já 37% dos pesquisados preferem analisar o cargo a ser exercido, para então decidir entre uma nova contratação ou uma promoção interna. Essa postura, segundo os autores, também é adequada, uma vez que nem sempre é possível promover alguém e, inclusive, dependendo do cargo, a promoção pode ocasionar conflitos, desmotivação e insatisfações entre os membros da equipe.

Apenas uma pequena minoria (11%) prefere contratar um novo funcionário para exercer a liderança. Percebe-se, então, que as empresas têm uma preferência pelo desenvolvimento de lideranças na própria organização, pois, em questões anteriores, já é possível perceber isso e, em vários outros momentos, nota-se a valorização do conhecimento da realidade organizacional, da prática e da experiência profissional na área. Assim, os resultados obtidos apontam que quando se opta por contratar um novo funcionário para exercer a liderança, 34% dos pesquisados mencionam que a maior vantagem está no fato de que este sujeito não favorecerá alguém do grupo por afinidade ou coleguismo. Os líderes acreditam também que um novo colaborador designado para esta função terá maior facilidade em impor respeito e limites aos subordinados, sendo um percentual de 22%.

Na sequência, 16% dos pesquisados indicam que um novo líder inserido no grupo de trabalho terá uma visão mais ampla do cenário organizacional e dos processos a serem melhorados. Isso ocorre porque, contratando uma nova pessoa, esta terá a experiência profissional de outras empresas, podendo, assim, analisar e melhorar os processos produtivos e gerenciais. Também conduzirá todos os seus subordinados de forma igual, conquistando seu respeito e buscando o crescimento mútuo. O fato de outros 16% não verem vantagem alguma na contratação

de líderes de fora da empresa vem novamente demonstrar a ênfase em escolher pessoas que já trabalham na empresa para exercer a liderança, tendo em vista o fato de que conhecem a realidade organizacional e encontram-se adaptados ao ambiente.

Segundo Charan (2008, p. 9), “algumas vezes, trazer um talento de fora é a melhor solução para problemas corporativos profundamente enraizados”. Porém, o mesmo autor destaca que contratar um líder de fora da empresa é um processo difícil e arriscado, pois, quando a administração da empresa perceber que “errou” na contratação, já pode ter perdido muito tempo e, com isso, os concorrentes estarão obtendo vantagens competitivas. Por isso é preciso ser criterioso no momento de escolha dos líderes, analisando as características e competências almejadas, o contexto organizacional, sua cultura, a equipe de trabalho, enfim, é preciso valorizar este processo, o qual, até o momento, parece não receber a devida atenção por parte das empresas do setor do vestuário da cidade de Agrolândia.

4.3 Concepção de liderança segundo os pesquisados

A última questão aplicada junto aos empresários do vestuário da cidade de Agrolândia indagava o significado da liderança para esses gestores, a fim de identificar suas concepções, uma vez que estas influenciam e servem de embasamento a sua prática. Assim, foi possível observar que as respostas condizem com os índices obtidos e com o que foi debatido acerca do tema no decorrer do trabalho, conforme pode ser visualizado na sequência.

Um dos gestores, portanto, afirma que liderança é “ser um profissional que visa à qualidade para

empresa sem esquecer de seus colaboradores, que sabe ser firme e imediato em suas decisões, porém sempre com os ‘pés no chão’¹.

Outro pesquisado apresenta uma visão similar a esta, quando afirma que “liderança significa ter capacidade de entender as necessidades da empresa, e saber buscar junto aos subordinados, para que juntos façam um trabalho satisfatório, conseguindo, assim, atingir os objetivos que a empresa precisa para conseguir se assegurar no mercado cada vez mais competitivo”.

Essas concepções demonstram uma ênfase no trabalho a ser desenvolvido, ou seja, veem o líder como alguém que “veste a camisa da empresa” e busca alcançar seus objetivos, assegurando o lugar da organização no mercado de trabalho. Como pode ser visto na fundamentação teórica, Chiavenato (1997) indica que há líderes que focam nas tarefas e outros nas pessoas. As falas acima, portanto, indicam um destaque às funções a serem desenvolvidas, visando ao alcance das metas organizacionais.

Outro gestor, contudo, escreveu que liderança “é administrar os subordinados de maneira dinâmica, para que o resultado seja o mais positivo possível, quanto mais o líder conseguir unir seu grupo de trabalho, melhor o resultado”. Teve ainda quem afirmou que “liderar é saber lidar com as pessoas, influenciá-las e convencê-las a atingir um objetivo comum, sem usar o poder. É convencer e não mandar”. Outro pesquisado escreveu que, “na minha opinião, líder precisa ser honesto, assumir seus erros e jamais deixar o poder mudar sua personalidade. Precisa ter persuasão para conduzir o grupo para a direção almejada. Nos dias atuais, os líderes têm o grande

desafio de trabalhar com equipes com muita diferença de idade, de comportamento e de opinião, mantendo-se humilde e equilibrado”.

Observa-se que os conceitos de liderança expressos por estes gestores, ao contrário das primeiras concepções apresentadas, indicam um foco maior nos seres humanos envolvidos no processo, ou seja, nos colaboradores. Eles colocam os funcionários como parte principal da empresa e da liderança, preocupando-se com o respeito e trabalho mútuo entre líderes e liderados, dando, inclusive, dicas de como a liderança deve ser exercida tendo em vista estes princípios, o que indica conhecimentos, ainda que informais, acerca do assunto.

CONFORME GIL (2011), O “IDEAL” NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA É QUE HAJA ÊNFASE NAS PESSOAS E NAS TAREFAS, DE FORMA CONCOMITANTE, UMA VEZ QUE O LÍDER PRECISA DOS TRABALHADORES PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E ESTES NECESSITAM DA EMPRESA PARA ATINGIREM SUAS METAS PESSOAIS.

Desta forma, quando o líder concilia essas duas configurações, consegue aumentar o rendimento da equipe, pois os colaboradores se sentirão importantes e imprescindíveis ao processo produtivo, o que, conseqüentemente, aumentará a produtividade.

¹ É importante destacar que esta questão era aberta, ou seja, eles tinham espaço para escrever suas respostas. Deste modo, algumas respostas estão transcritas na íntegra, sendo cópia fiel dos questionários. Para diferenciar dos autores, todas as frases transcritas estão entre aspas e em itálico.

A partir das respostas obtidas, percebe-se que alguns gestores expressam esse ponto de vista, no qual a ênfase está tanto no subordinado quanto na tarefa a ser desenvolvida. É possível observar isso quando um dos gestores afirma que “liderança não é apenas querer mandar no que o pessoal faz, mas também ajudar e se comprometer, ter responsabilidade com as coisas”. Outro pesquisado também compartilha dessas concepções ao definir a liderança como “a capacidade de passar o ‘foco’ da empresa, suas dificuldades, ambições e podendo suprir as necessidades dos colaboradores”.

O conceito desenvolvido por outro pesquisado corrobora os desenvolvidos acima, porém ele os amplia e coloca as pessoas como peças fundamentais para o sucesso organizacional quando afirma que “liderança significa fazer as coisas funcionarem com respeito e dinamismo, pois toda empresa precisa de pessoas capazes de exercer a função de líderes, sem esquecer que está lidando com pessoas de diferentes gênios e humores. Liderar significa colocar as coisas em ordem, distribuir tarefas, e mais importante, saber como conversar com os funcionários na hora de cobrar algo que não esteja de acordo. Quem trabalha com respeito sempre consegue alcançar seus objetivos”.

Em muitas das respostas obtidas, percebe-se que a responsabilidade foi uma característica bastante citada. Assim, nota-se que para estes gestores ela é fundamental aos líderes, independentemente do foco ser nas tarefas ou nos recursos humanos.

A capacidade de influenciar pessoas, a adoção do respeito mútuo e dinamismo também são fatores muito relevantes para a liderança, pois, com essas características, o líder conseguirá atender às necessidades dos funcionários e inspirá-los a atingir as metas da organização, satisfazendo os objetivos de ambos.

É perceptível também que, novamente, o nível de escolaridade não é um dos principais atributos indispensáveis aos líderes, pois, nas opiniões dos gestores, não houve ênfase neste aspecto. Assim, nota-se que as empresas valorizam mais a forma com que os líderes conduzem as equipes e como desenvolvem suas funções, do que seu nível de escolaridade, pois prezam bastante pela igualdade e união dos membros da equipe, bem como a habilidade de administrar pessoas tão diferentes rumo a metas comuns.

4.4 Sugestões para desenvolver lideranças mais eficazes

De acordo com as análises desenvolvidas até o momento, bem como com base na literatura que fundamenta o estudo, pode-se perceber aspectos bastante relevantes acerca do processo de desenvolvimento de lideranças. Um dos pontos mais marcantes é que as empresas do vestuário da cidade de Agrolândia valorizam muito a prática dos líderes, deixando em segundo plano o conhecimento teórico da arte de liderar equipes. De fato, o conhecimento prático é de suma importância, pois o funcionário já está integrado na empresa e conhece a cultura organizacional, porém, segundo os autores que embasam a pesquisa, pode-se perceber que o conhecimento adquirido em cursos e especializações contribui sobremaneira para o desenvolvimento de lideranças altamente eficazes.

A partir dos aspectos identificados, a primeira sugestão, então, é que os líderes procurem alguma instituição de ensino e busquem adquirir e/ou melhorar a sua qualificação teórica. Além disso, já que o conhecimento prático é tão valorizado, as empresas poderiam investir mais em seus subordinados, tanto financeira, quanto

verbalmente, a fim de desenvolver futuras lideranças. Esse fato tende, de forma concomitante, a valorizar os profissionais, promover a motivação e a obtenção de líderes capacitados e conhecedores da organização. Além dessas vantagens, com a capacitação dos líderes, a troca de experiências e o conhecimento obtido nesses treinamentos elevam o desempenho desses profissionais. Isso ocorre, pois, de acordo com Carvalho (2001), os principais objetivos e pontos abordados nesses cursos constituem-se em transmitir aos participantes os princípios de relacionamento interpessoal, de modo a identificar papéis e características do comportamento das pessoas, diferenciando os elementos, as técnicas e ferramentas que interferem na produtividade da equipe e da organização.

A busca pela qualificação, entretanto, não deve partir somente do funcionário, é preciso um esforço mútuo. Outra sugestão, por conseguinte, é a empresa motivar e estimular os colaboradores a buscarem esses treinamentos e, até mesmo, levá-lo até à organização, onde o aprendizado pode ser otimizado por meio da facilidade de acesso e com exemplos do cotidiano laboral. Ou então buscar parcerias com instituições profissionalizantes, para que as ferramentas de aprendizado venham até a organização. Essas seriam, portanto, uma ótima opção, uma vez que

O modelo de aprendizagem atribui enorme responsabilidade aos líderes que supervisionam outros líderes. Preparar os futuros líderes passa a ser parte integral de sua descrição de cargo, executada com o mesmo rigor que as funções de estratégia, finanças, *marketing*, operações e conformidade normativa. Mas o desenvolvimento de líderes não é sua tarefa exclusivamente. É prioridade da empresa como um todo. As pessoas em toda a organização criam novas atribuições, dão suas opiniões, removem obstáculos:

o que for necessário para manter os líderes no processo de crescimento. (CHARAN, 2008, p. 3).

De fato, isso significa que o treinamento de líderes é tão importante quanto o de qualquer outro profissional, pois assim como os administradores são responsáveis pelo bom andamento financeiro e comercial da empresa, os líderes de equipes possuem a responsabilidade de comandar, principalmente, a equipe produtiva da organização. Segundo Charan (2008, p. 3), “em todos os níveis, as empresas não têm quantidade nem qualidade suficiente de líderes dos quais precisam”. Isso significa que é aconselhável as corporações criarem uma espécie de “banco” de líderes. Assim, essa seria outra dica, pois quando a empresa tiver a necessidade de agregar um novo líder à equipe ou substituir algum, já terão um profissional capacitado para comandar o grupo e não perderão tempo selecionando a pessoa mais adequada para o exercício da função.

PARA DESENVOLVER LÍDERES MAIS EFICAZES, PORTANTO, O TREINAMENTO SERIA UMA OPÇÃO BASTANTE APROPRIADA ÀS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DA CIDADE DE ÁGROLÂNDIA.

Porém, isso deve ser feito contínua e constantemente, para que esses profissionais tenham conhecimento de novas tecnologias e técnicas que influenciam no comportamento das pessoas e da empresa. Este treinamento de novos líderes não deve ser realizado somente quando houver a necessidade de substituir alguém, pois, dessa forma, a empresa poderá estar perdendo tempo e competitividade para seus concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário contemporâneo apresenta características diferenciadas de outras épocas. A globalização e a inserção cada vez mais efetiva de tecnologias computacionais e informacionais nas esferas de trabalho fazem com que a competitividade seja uma constante no âmbito organizacional. Frente a esse contexto, as empresas precisam criar estratégias para manter-se e sobreviver neste mercado tão concorrido, investindo tanto na automação, quanto nos seres humanos que agregam valor à organização, principalmente nas lideranças.

Com a realização do estudo, pode-se perceber, portanto, que a liderança constitui-se como um diferencial competitivo, uma vez que é um fator fundamental para o sucesso ou fracasso de uma organização, pois é o líder quem vai influenciar e reger o andamento da equipe de trabalho. Deste modo, a meta da pesquisa era analisar como ocorre o processo de desenvolvimento de lideranças na indústria do vestuário da cidade de Agrolândia e, de acordo com os resultados obtidos com a aplicação de questionários, pode-se verificar que, para os pesquisados, é essencial que o líder seja uma pessoa responsável e comprometida com os objetivos da empresa e, ainda, que faça as coisas acontecerem, desempenhando suas tarefas com autonomia e iniciativa, arcando com a responsabilidade de seus atos.

Visto que, na cidade de Agrolândia, predominam empresas vestuaristas de pequeno porte, a maioria dos líderes são mulheres jovens, muitas vezes, sendo a própria dona da empresa, onde, desde os tempos coloniais, a atividade de confeccionar vestimentas é permeada por uma visão de que é função feminina.

Porém, com isso, há uma sobrecarga de funções, pois a mesma pessoa que lidera a equipe de trabalho também gerencia toda a empresa. Já nas empresas em que há pessoas designadas especificamente para a liderança de equipes, o processo de seleção de líderes mostrou ser embasado em critérios próprios e subjetivos, pois a preferência é em promover alguém da própria empresa, uma vez que estes já conhecem a cultura e a realidade organizacional. Dessa forma, também, estão motivando e estimulando a equipe para o crescimento profissional.

Descobriu-se, então, no decorrer da pesquisa, que as empresas adotam um critério próprio de seleção e desenvolvimento de líderes, pois as concepções de liderança são diferenciadas e, o que é característica de liderança para uma não é, necessariamente, para a outra. Assim, ao promover alguém com características de liderança, cada empresa terá seus próprios itens de avaliação e julgamento acerca desta capacidade.

O estudo realizado apontou, também, a concepção de liderança para os gestores das empresas vestuaristas da cidade de Agrolândia. As respostas obtidas condizem com o que foi debatido no embasamento teórico, pois alguns apontam a liderança com foco maior nas pessoas, em que colocam os funcionários como parte principal da empresa. Outros pesquisados demonstraram seu ponto de vista com ênfase na empresa, priorizando as metas da organização. É nota-se, ainda, que alguns gestores buscam focalizar a liderança com ênfase tanto nas pessoas quanto nas tarefas, pois, dessa forma, os funcionários se sentirão como a ferramenta principal para atingirem as metas da organização.

Pode-se observar, nos índices obtidos pela pesquisa, o fato de que, na maioria das empresas, o conhecimento prático possui grande influência no momento de escolher o líder, sendo que a teoria, aprendida em sala de aula, não é muito valorizada nesta hora. Desta mesma forma, os líderes são pouco capacitados pelas organizações e aprimoram-se no exercício de suas funções, por meio da prática no dia a dia da empresa. Para que as empresas possam melhorar seu desempenho, fica a sugestão de recomendar cursos específicos acerca da liderança aos profissionais que exercem essa função e também aos que demonstram interesse e perfil de líder. Deste modo, com o conhecimento e a troca de experiências obtidas em sala de aula, os líderes terão uma visão mais ampla do cenário organizacional

em que estão inseridos, buscando favorecer o sucesso do grupo e a realização pessoal.

A partir do estudo realizado, pode-se compreender um pouco mais sobre a realidade das indústrias vestuaristas da cidade de Agrolândia. Vale ressaltar que, apesar do foco ser a compreensão do processo de desenvolvimento de lideranças, vários aspectos relevantes puderam ser verificados, uma vez que obteve-se o perfil dos líderes, suas concepções, ideologias, enfim, pode-se ampliar o conhecimento acerca destas empresas. Através deste conhecimento, é possível sugerir melhorias às empresas, bem como possibilidades de inserção e atuação nesta área específica, visando ao aprimoramento dos líderes, funcionários e das organizações.



LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE CLOTHING INDUSTRY OF THE CITY OF AGROLÂNDIA

ABSTRACT

The Upper Itajaí Valley is known for being a strong hub of clothing industry. In the municipality of Agrolândia, this activity is fairly representative, employing hundreds of employees. However, for these enterprises to achieve their goals, the role of the team leader is of utmost importance because it is he who will influence the group to achieve personal goals and organization. From these arguments, this paper seeks to analyze how the process of leadership development occurs in the clothing industry of Agrolândia city, in order to identify the criteria used for the selection of these leaders, in addition to listing the difficulties and positive and negative aspects of the criteria of choosing these professionals, adopted by companies of that municipality. For this reason, a literature research was firstly made, based mainly on Chiavenato (1997) and Gil (2011), and to meet the objectives of this descriptive study, a field research was prepared and conducted through questionnaires in the industries of the clothing sector in the city in question. The data obtained are shown in graphs and analyzed quantitatively and qualitatively, together with interpretation and theoretical background. This study identified that the leaders receive little training, having to learn day-by-day, through practice. Moreover this work, which is the final course dissertation for the degree in Clothing Production Technology of the institution SENAI / SC, seeks to suggest ways to develop more effective leadership, where there will be the enhancement and improvement of knowledge and skills to manage teams.

KEYWORDS: Leadership Development. Clothing industry. Agrolândia - Alto Vale do Itajaí.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Priscila de Andrade. Liderança radical: como renovar seu entusiasmo pelo trabalho e dar um salto em sua carreira. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 13 n.1, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000100012&lang=pt>. Acesso em: 19 maio 2012.
- BALDIN, Valdecir Francisco. **Um estudo sobre liderança de equipes na indústria do vestuário**. 2005. 78 p. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo do Vestuário) Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – FAED; Dois Vizinhos, 2005.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação: de como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- HERING, Maria Luiza Renaux. **Colonização e Indústria no Vale do Itajaí: o modelo catarinense de desenvolvimento**. Blumenau: FURB, 1987. 334 p.
- MACEDO, José Ferreira De. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.
- MACHADO, Tiago da Rocha. **Estudo sobre melhorias da capacitação da liderança na indústria têxtil/vestuário**. 2008. 89 p. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo do Vestuário) Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – FAED; Dois Vizinhos, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

SOBRE OS AUTORES

RAHE, Cláudia Ciambra et al. **Liderança: Psicologia**. Campo Grande, 2001. Trabalho (Psicologia Aplicada à Administração) Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

SGANZERLA, Roberto Cesar. **A Liderança e suas principais teorias**. [S.l.:s.n.], [200-?]. Documento formato Word.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Treinando gerentes para o futuro: textos e exercícios**. São Paulo: Edgar Blücher, 1992.

TAFFINDER, Paul. **Curso intensivo de liderança: como desenvolver suas habilidades e se tornar um líder verdadeiramente eficaz**. São Paulo: Clio, 2000.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2009. Yadroitsev, I.; Smurov, I. Surface morphology in selective laser melting of metal powders. *Physics Procedia*. v. 12, 264 – 270, 2011.

Data de recebimento: 27/05/14

Data de aprovação: 20/11/14



Andresa Jaqueline Toassi

Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Psicologia pela Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI). Docente do SENAI SC de Rio do Sul desde fevereiro de 2006, atuando nos cursos técnicos, superiores e de qualificação. Psicóloga Organizacional desde 2005.



Deise Bilinski

Graduada em Comunicação Social pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Pós-graduada em Técnicas de Pesquisa em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero e mestra em Comunicações e Linguagens pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). Atuou, de 2008 a 2012, no SENAI Rio do Sul – SC como docente de História da Indumentária e Comunicação Oral e Escrita. De 2004 aos tempos atuais, leciona nos cursos de Jornalismo, Técnico em Comunicação Institucional, Design Gráfico e Design de Interiores da Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI).



Jean Max Betta

Tecnólogo em Produção de Vestuário pelo SENAI Rio do Sul – SC em 2012.

Atua como docente na mesma instituição desde o ano citado. Leciona para os cursos técnicos em Vestuário e para qualificação em Manutenção de Máquinas de Costura Industriais. Supervisor de Produção da área de confecção por dois anos, gerenciando equipes e processos.
