

Estilos de liderança: reflexos na satisfação dos trabalhadores em uma empresa do setor metal-mecânico

Paulo Cesar Baldin Ruozo (Uniararas) pauloruozo@alunos.uniararas.br
Carlos Eduardo Soares Camparotti (Uniararas) carloscamparotti@alunos.uniararas.br

Resumo

O líder tem como finalidade coordenar um grupo de pessoas para que elas desempenhem sua função corretamente e consigam alcançar as metas estabelecidas pela empresa. O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo sobre a liderança em uma empresa do setor metal – mecânico, compreender o clima organizacional presente na mesma, analisando se os colaboradores estão ou não satisfeitos com o estilo adotado. Para quantificar os dados aplicou – se um questionário com os funcionários com a finalidade de conhecer o estilo adotado pelos líderes, como os eles estão lidando com questões como o clima organizacional, e o reflexo disto nos índices de qualidade da empresa. Através deste método será possível analisar a liderança e o nível de satisfação.

Palavras chave: liderança; setor metal - mecânico; estilos de liderança, clima organizacional, nível de satisfação.

Leadership Styles: reflections on the employees satisfaction in a metal – mechanical company

Abstract

The leader aims to coordinate a group of people so that they perform their function properly and can achieve the goals set by the company. This article presents a study on leadership in a company in the metal - mechanical, and point out the consequences of it in employee satisfaction. To quantify the data - a questionnaire was applied to the employees in order to know the style adopted by the leaders, as they are dealing with issues such as training, motivation, among others. Through this questionnaire will be possible to analyze the leadership and the level of satisfaction with them.

Key-words: leadership; metal mechanical sector; styles of leadership.

1. Introdução

Para alcançar maior vantagem competitiva as empresas estão buscando trabalhar com o melhor rendimento de seus funcionários, sua máxima satisfação e com mínimo de dano. Mas um dos maiores problemas encontrados têm sido a dificuldade de relacionamento profissional.

Neste cenário, as pessoas têm sido vistas como grandes aliadas no cumprimento dos objetivos da organização. Por isso, a habilidade de saber se relacionar, individualmente ou em grupos, tornou-se ainda mais importante para garantir uma boa liderança.

Os líderes são integrantes de um amplo sistema de interações que envolvem muitas variáveis

como: as necessidades dos colaboradores, o relacionamento interno, clima e estrutura organizacionais, política administrativa e de qualidade.

Compreender a relação líder e seu comandado é pensar nas transformações pelas quais vêm passando as organizações, portanto, é necessário conhecer as teorias que classificam a direção, assim como a evolução do comportamento humano nas diversas outras teorias administrativas que tem como enfoque os resultados ou a melhora de performances.

Os indivíduos respondem de forma diferente às condições encontradas em seu ambiente de trabalho sustentando-se em percepções pessoais. A compreensão desse ambiente é dada através do clima organizacional que estuda o comportamento humano nas organizações.

Baseado nesses princípios, o objetivo deste artigo é analisar a liderança de uma empresa do setor metal-mecânico, compreender o clima organizacional presente na mesma, analisando se os colaboradores estão ou não satisfeitos com o estilo adotado pelo líder, e também seu reflexo na qualidade dos produtos oferecidos pela empresa.

A pesquisa realizada neste estudo de caso é quantitativa e predominantemente qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário que foi entregue aos colaboradores da empresa com o objetivo de verificar qual o estilo adotado pelo líder, o nível de satisfação com o mesmo e a ligação com o clima organizacional existente.

2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança

Para Maximiano (2008), a pessoa que está na função de líder exerce influência sobre o comportamento de seus comandados. Muitas vezes, o gestor deve possuir a capacidade de motivar os seus funcionários. Por isso, só há comando quando há pessoas para segui-lo ou aceitá-lo por algum motivo.

A liderança é então definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização (ROWE, 2002), Maximiano (2008) diz que existe um dominante cujo papel é uma virtude, ou competência que dá a essas pessoas a capacidade de influenciar as outras. Porém, liderar pessoas não é somente ter competência, inclui outros aspectos

2.2 Traços de personalidade da liderança

Segundo Bateman & Snell (2007), a abordagem dos traços se concentra individualmente nos líderes e, tenta determinar os traços de personalidade dos grandes condutores. Então essa abordagem admite a existência de uma personalidade comum entre os eles, e que ela é nata, portanto não se podem produzir líderes.

O líder tem um tipo de personalidade que faz com que além dele se distinguir também se sobressaia perante a um grupo de pessoas comuns, exercendo assim a sua função, segundo Bergamini (2009).

A percepção do ambiente talvez seja a característica mais importante que um líder possa ter, pois gestores eficazes não assumem um único tipo de liderança, mas sim adotam diferentes estilos de acordo com o exigido pela situação (Bateman & Snell, 2007).

Os três tipos principais de traços dos líderes incluem fatores físicos, como peso, altura, idade, aparência visual, entre outros; habilidades específicas, como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; e outra gama que é mais complexa como moderação, introversão, dominância, extroversão, entre outros (BERGAMINI, 2009).

2.3 Estilos de liderança

Os estilos de liderança é outra abordagem que estuda o comportamento do líder em relação aos seus subordinados (CHIAVENATO, 2003).

Para Bergamini (2009) são vários os estilos existentes, pois suas origens são individuais, e a diferença esta presa à característica intelectual, emocional, nas experiências vividas, nas expectativas e na motivação.

Existem três estilos, que são tidos como estudos clássicos para Bateman & Snell (2007), que são o autocrático, o democrático e o liberal, este também pode ser denominado de *laissez-faire*, a abordagem autocrática tem como resultado um desempenho superior, enquanto a democrática apresentava atitudes mais positivas, já o liberal, onde o líder basicamente não toma decisões, leva a atitudes mais negativas e um desempenho inferior. A tabela 1, expressa as características de cada estilo de liderança.

OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>Laissez-faire</i>)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que podem fornecer informações desde que a pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita – se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125)

Tabela 1: Os três estilos de liderança

2.4 Comportamentos do líder

Para melhor análise da liderança e sua influência para a empresa, identifica-se o comportamento do líder na sua forma de tomar decisão e de realizar seu trabalho e de seus subordinados, segundo Bateman & Snell (2007).

Os mesmos autores citam que existem três categorias gerais do comportamento de liderança: relacionados com o desempenho de tarefas, com a manutenção do grupo e, com a participação de funcionários na tomada de decisão. Os comportamentos relacionados:

- ao desempenho de tarefas: são esforços do líder para certificar o cumprimento das metas, possui foco na velocidade da execução do trabalho, na qualidade e na precisão, na quantidade de produção e, no cumprimento das normas, buscando melhorar seu desempenho e o da organização.
- à manutenção do grupo: o líder certifica a satisfação dos componentes do grupo, desenvolve e mantém relações harmoniosas no trabalho e preserva a estabilidade social do grupo. Foca no sentimento e no bem – estar das pessoas e, na valorização delas e na redução do stress, buscando satisfação e motivação dos seguidores e sua eficácia.
- à participação na tomada de decisão: o líder baseia a participação na tomada de decisão na forma autocrática ou democrática. A liderança autocrática, o líder toma as decisões por conta própria e apenas as anuncia ao grupo. Já a liderança democrática consulta a opinião dos subordinados para assim tomar a decisão.

Dependendo do estilo utilizado têm-se, atitudes mais positivas, no caso da abordagem democrática ou desempenho um pouco superior no caso da abordagem autocrática. A escolha entre uma decisão autocrática e uma democrática depende das características do líder, dos seguidores e da situação (Bateman & Snell, 2007).

2.5 Clima organizacional

O interesse por um melhor entendimento do clima organizacional é algo que tem crescido consideravelmente nos últimos anos dentro das organizações. As informações advindas da investigação do clima capacitam as empresas a promoverem um ambiente que incentive a motivação e o talento dos funcionários, direcionando-os para o atendimento dos objetivos, para Rocha et al (2011).

Além disso, visa indicar os pontos fracos e fortes da organização e, em que direções a mesma deve se esforçar na busca por soluções, que favoreçam uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais que por conseqüência, se traduza na melhora dos desempenhos, tanto do ponto de vista individual como empresarial, e num clima organizacional satisfatório de acordo com Mello (2004).

Isto pode ser bom ou ruim, positivo ou negativo e, estes fatores estão ligados à moral dos colaboradores e à satisfação dos mesmos em relação à instituição das quais fazem parte e, principalmente se suas necessidades humanas estão sendo satisfeitas ou não (FABRICIO, et al, 2010).

Bergamini (2009) deixa claro que o líder é responsável pela formação, transformação, evolução e destruição do clima, pois ele usa sua habilidade e exerce sua influência para alterar o clima. Portanto o líder deve conhecer o clima organizacional em que está envolvido para conseguir fazer sentir sua ação.

3. Metodologia

Segundo Cervo & Bervian (1996) existem diversas formas de coletas de dados, sendo que todas têm suas vantagens e desvantagens. Para os autores, os instrumentos de coleta de dados mais usuais são: entrevista, formulário e questionário.

Para efetuar o estudo de caso deste trabalho escolheu-se o método de coleta de dados quantitativo, na qual os dados serão coletados através de um questionário, segundo Lakatos & Marconi (2001).

Para estruturar as perguntas, Cooper & Schindler (2003) mostram que elas estão classificadas em três tipos de questões de mensuração, que são: gerenciais, que identificam tanto o respondente, o entrevistador, o local e as condições da entrevista, as perguntas raramente são

feitas ao respondente, porém são necessárias para identificar os padrões de dados e os possíveis erros; de classificação, que são perguntas que revelam padrões para estudo; de direcionamento, esta pode ser dividida em estruturadas, que são perguntas objetivas, e não estruturadas que são perguntas que não limitam as respostas.

Então, este foi formulado com questões de direcionamento estruturadas para reunir o máximo de informação possível. A estrutura de respostas seguiu o respectivo padrão: para as respostas do “nível de satisfação” entende que 1: Muito Insatisfeito; 2: Insatisfeito; 3: Pouco Satisfeito; 4: Satisfeito; 5: Muito Satisfeito, e mais duas colunas sendo que uma está denominada “sim” e a outra “não”, para determinar se o líder esta ou não cumprindo o que a pergunta determina.

3. Estudo de caso

3.1 A empresa

A empresa em estudo é uma metalúrgica, situada no interior de São Paulo, fundada a mais de 20 anos a fim de atender de imediato a demanda de fundidos, inicialmente voltada para carcaça de bombas hidráulicas. Conta hoje com um mix de produtos fundidos muito variado como, por exemplo: bombas centrífugas, ferramentais, turbinas válvulas, peças para talhas e pontes rolantes, peças para refrigeração industrial, peças para máquinas do setor cerâmico, entre outros, atendendo ao mercado nacional e internacional.

Atualmente esta organização conta em seu quadro de funcionários com 80 pessoas, distribuídos nos cargos: administrativos, gerenciais e operacionais.

3.2 Resultados e Discussão

A pesquisa abrangeu os líderes de todos os departamentos da empresa A com um total de 10 (dez) líderes e 70 (sessenta) liderados. Como a empresa apresenta um número relativamente pequeno de funcionários, escolheu-se 2 (dois) departamentos que continham um quadro significativo de colaboradores para efetuar a coleta de dados. Os setores escolhidos foram: produção, com 44 (quarenta e quatro) liderados e rebarbação que conta com 9 (nove) liderados, totalizando uma amostra de 53 (cinquenta e três) colaboradores.

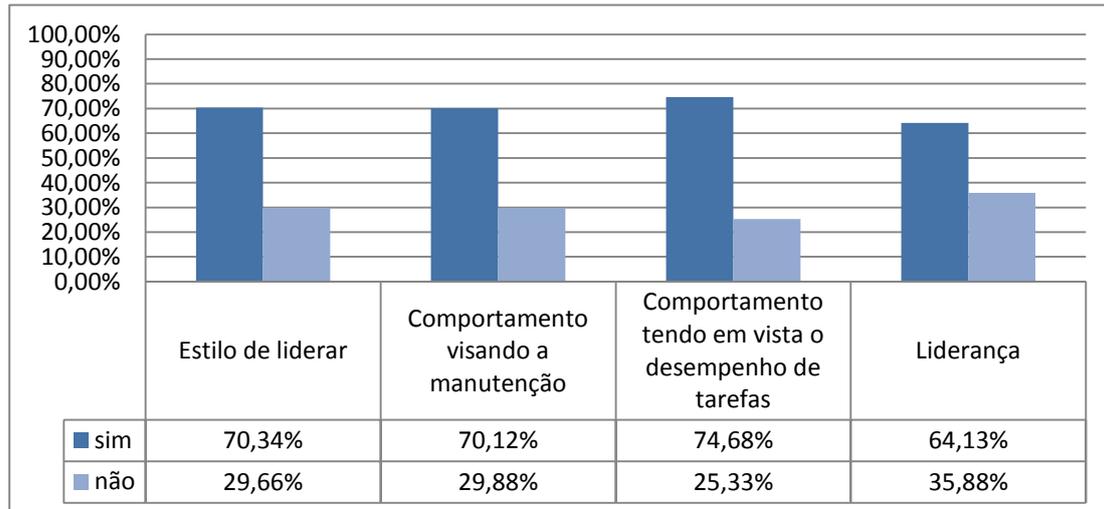
Fez-se, então, a coleta de dados através de questões fechadas e diretas, onde os funcionários optavam pela resposta “sim” caso o líder cumprisse a afirmação ou “não” em caso contrário. Posteriormente a essa resposta, os colaboradores respondiam qual era o seu nível de satisfação, o qual continha como resposta: muito insatisfeito, insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Dos 53 (cinquenta e três) questionários entregues aos colaboradores, apenas 11 (onze) não foram devolvidos ou estavam faltando respostas, sendo então validada uma amostra total de 42 (quarenta e dois) colaboradores.

3.2.1 Estilos da liderança

A fim de analisar o estilo de liderança empregado direcionaram-se perguntas do questionário para os seguintes aspectos práticos: a) estilo de liderar; b) comportamento visando a manutenção; c) comportamento visando desempenho; d) liderança. Os Gráficos 1 e 2 apontam os resultados inerentes ao estilo apresentado pelos líderes da empresa A.

QUESTÕES RELACIONADAS AO SETOR PRODUÇÃO



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1: Questões relacionadas ao setor produção

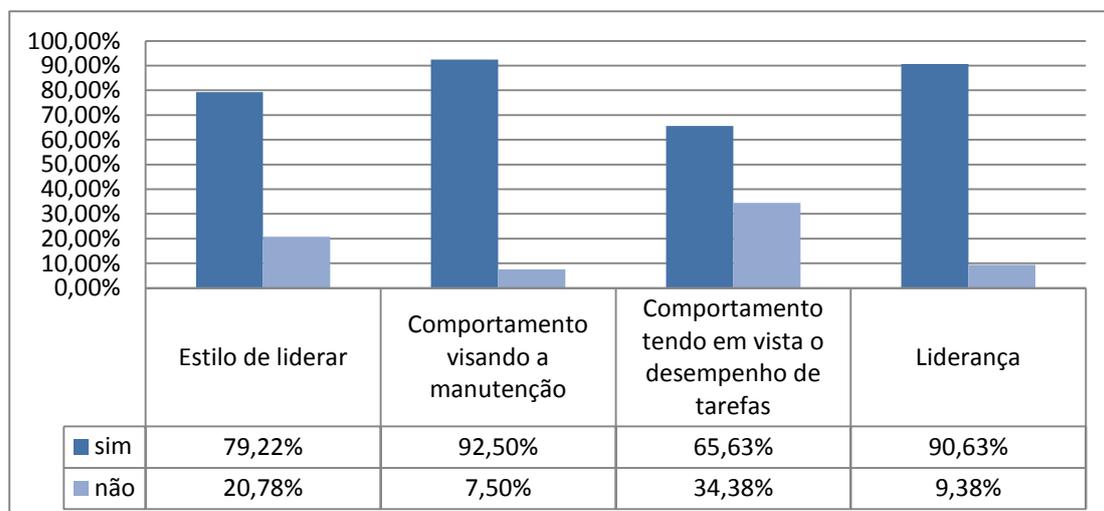
Tratando-se do estilo de liderança notou-se que para 70,34% dos entrevistados o líder apresenta um estilo democrático e, sendo assim, para 29,66% ele apresenta um estilo autocrático.

Quanto ao comportamento visando à manutenção, os resultados apresentados mostraram que o mesmo é voltado para a manutenção do grupo, visto que das 70,12% das questões ele obteve “sim”.

Em relação ao comportamento visando desempenho este obteve na maioria das questões (74,68%) a resposta “sim”, apontando que ele também se preocupa com o cumprimento das tarefas.

Nas questões sobre liderança apresentadas ele obteve 35,88% das respostas “não”, já nas demais questões relacionadas a este grupo ele teve 64,13% de respostas “sim”, demonstrando que ele está agradando na condução do grupo.

QUESTÕES RELACIONADAS AO SETOR REBARBAÇÃO



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2: questões relacionadas ao setor de rebarbação

Para o líder da rebarbação, no estilo de liderar, em 79,22% das questões ele apresenta um estilo democrático e, para os 20,78% demais, ele apresenta um estilo autocrático.

Já no comportamento visando à manutenção, percebeu-se que o mesmo é voltado para a manutenção do grupo, visto que obteve 92,50% de resposta “sim”.

No grupo de perguntas relacionadas ao comportamento visando desempenho, este obteve grande número de respostas “não” (34,38%), mostrando que ele não cobra a produção e que não estipula prazo para terminar as tarefas, já nas demais, ele obteve 65,63% de respostas “sim” mostrando que ele se preocupa com o cumprimento das tarefas.

A análise relacionada à liderança apresenta a maioria (90,63%) das respostas como “sim”.

3.2.2 Nível de satisfação

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

	Rebarbação	Produção
Muito satisfeitos	31,25%	18,33%
Satisfeitos	55,62%	47,30%
Pouco Satisfeitos	8,75%	18,54%
Insatisfeitos	3,13%	7,70%
Muito insatisfeitos	1,25%	8,13%

Fonte: Elaboração própria
Tabela 2: Nível de satisfação dos funcionários

Através da Tabela 2 observa-se que os resultados obtidos na rebarbação e produção, são respectivamente: 86,87% e 65,63% de funcionários muito satisfeitos ou satisfeitos enquanto apenas 8,75% e 18,54% desses colaboradores estão pouco satisfeitos com o comportamento e o estilo de liderança utilizado.

Por fim tem-se 4,38% dos funcionários da rebarbação e 15,83% da produção estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o modo como têm sido liderados.

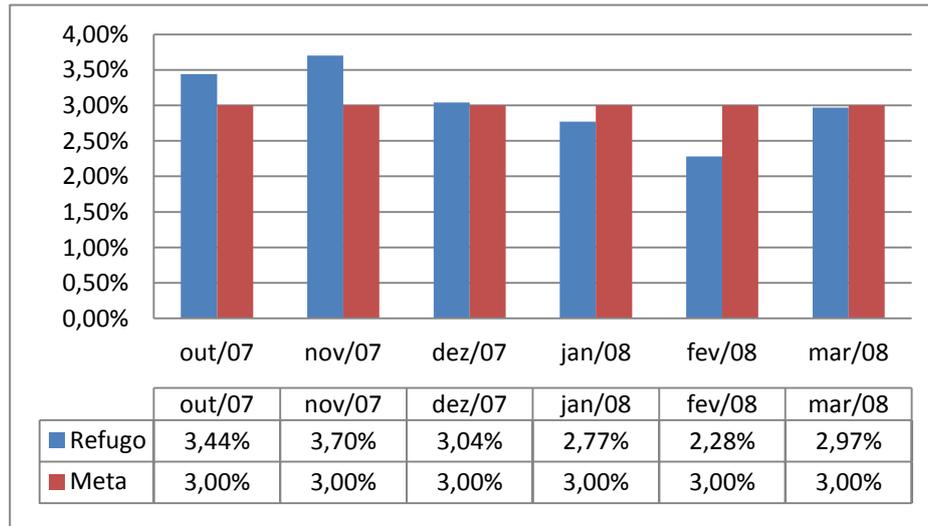
3.2.3 Índices de qualidade

A análise destes dados fornecidos pela empresa A foi feita levando em conta que somente o setor de produção influencia nos dados, pois a empresa conta com índices gerais e não índices específicos de cada setor.

Os dados fornecidos pela empresa são: índice de refugo interno, com período de dados de 4 (quatro) anos (2007-2011) e índice de retrabalho, no mesmo período do anterior.

Através desses dados obtidos observou-se no Gráfico 3 e no Gráfico 4, que as trocas de líderes ocorridas em novembro de 2007 e janeiro de 2009 foram entre outros fatores influenciados pelo alto índice de refugo produzido pela empresa, cuja meta máxima é 3% do total produzido durante um mês.

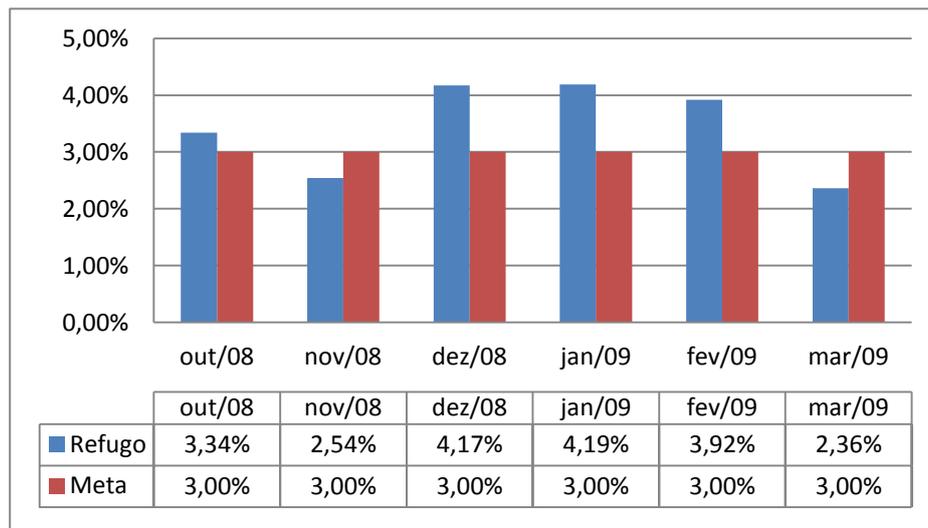
ÍNDICES DE REFUGO 1ª TROCA



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3: índices de refugo 1ª troca

ÍNDICES DE REFUGO 2ª TROCA



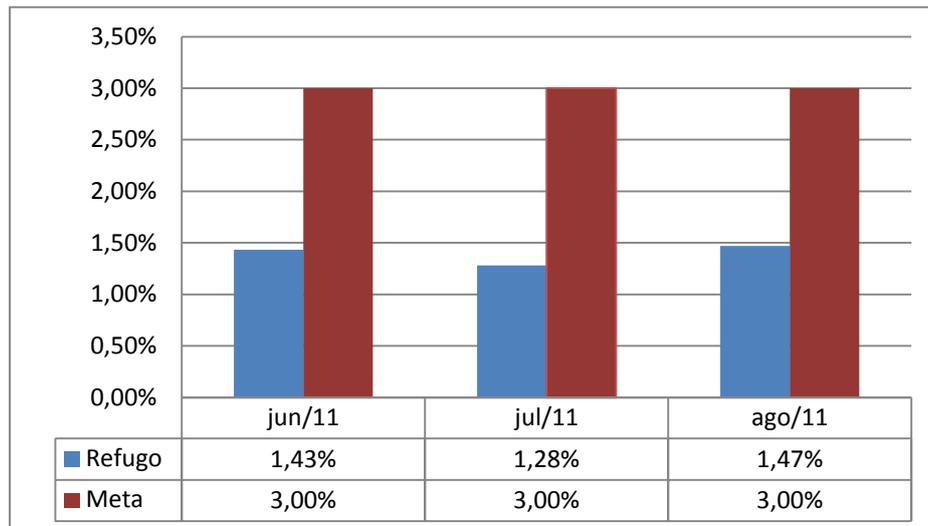
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4: índices de refugo 2ª troca

No período de dezembro 2007 até março de 2008 os dados tiveram muita variação, porém em nenhum mês o índice passou a meta estabelecida. Para conseguir tal feito o gestor passou por grandes momentos de pressão e acabou abandonando o cargo

No período atual, demonstrado no Gráfico 5, o líder conseguiu abaixar o nível e mantê-lo em um patamar, esporadicamente o índice se eleva, porém não ultrapassa o limite máximo.

ÍNDICES ATUAIS DE REFUGO



Fonte: Elaboração própria

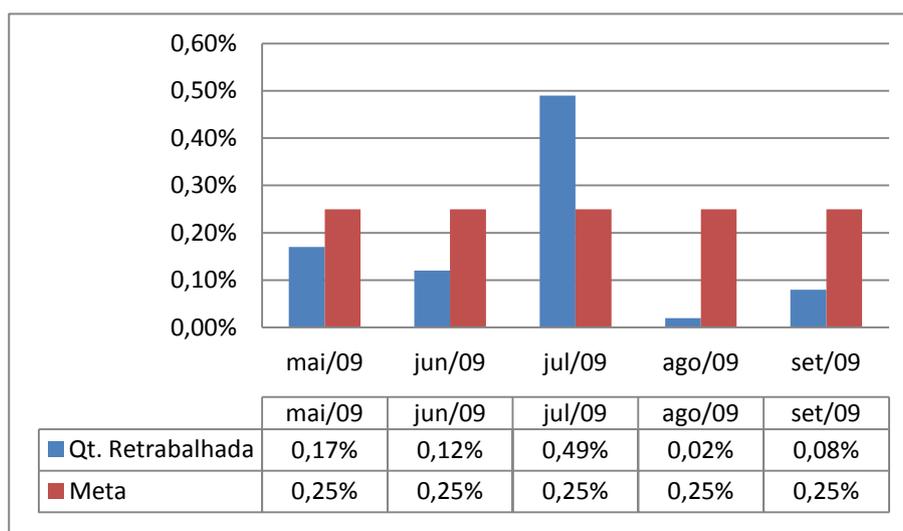
Gráfico 5: índices atuais de refugo

Os dados do índice de retrabalho foram mantidos praticamente constantes a exceção de um mês que ultrapassou o limite, entre o período da primeira troca de liderança (novembro 2007) e após isso se manteve inalterado, segundo a pesquisa nos arquivos da empresa.

Os limites foram alterados para baixo em novembro de 2007, a fim de se obter uma melhor análise conforme os documentos da empresa e, em setembro de 2008 houve novamente outro reajuste para baixo, no valor máximo de peças retrabalhadas.

Após isso, nos meses entre maio e setembro de 2009 os índices de retrabalho voltaram a crescer, inclusive a passar da meta máxima estabelecida, conforme Gráfico 6, voltando a zerar no mês seguinte.

ÍNDICES DE RETRABALHO



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6: índices de retrabalho

Já com o terceiro líder na coordenação da produção os índices permaneceram inalterados até os meses de abril a junho, no qual apresentou uma ligeira variação.

4. Considerações finais

Os resultados obtidos para o estilo de liderança nos departamentos de produção e rebarbação da empresa A permitem concluir que a maneira de conduzir adotada pelos gestores, na maior parte do tempo é o democrático, mas, observa-se também que há existência de autocracia nos dois coordenadores, detalhando assim que eles ainda tomam algumas decisões sem consultar os seus comandados.

Extraí-se dos resultados que o líder de produção consegue se adequar ao estilo necessário para tomar a decisão conforme a situação lhe exige, focando na satisfação dos funcionários e, no cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas pela empresa.

Em relação ao comportamento adotado, constatou-se que este gestor toma certas atitudes que visam tanto a manutenção do grupo quanto ao desempenho de tarefas, ou seja, ele busca o melhor desempenho da produção e também a estabilidade social do grupo.

Já o líder da rebarbação apresentou como resultados um estilo mais voltado ao democrático e a um comportamento relacionado à manutenção do grupo. Este presa mais a satisfação dos funcionários, a estabilidade e a harmonia social do grupo, a valorização dos resultados do colaborador e a motivação para conseguir alcançar as metas.

A análise dos resultados reflete que os funcionários estão satisfeitos com o estilo de liderar empregado pelos coordenadores, porém o setor de produção obteve um índice elevado de insatisfação e, isso pode ter refletido nos indicadores de qualidade da empresa e na rotatividade de pessoas no cargo, visto que o setor de rebarbação conserva o mesmo líder desde o início.

Considera-se importante desenvolver atividades para melhorar o clima do setor, e o acompanhamento de sua modificação, por meio de novas pesquisas que podem ser aplicadas em intervalos regulares de tempo.

Em relação ao setor de rebarbação, a pesquisa mostra uma baixa taxa de insatisfação dos colaboradores em relação ao estilo adotado, porém, é importante salientar que o líder se atenha para que o clima gerado no seu setor não se descontrole e acabe gerando problemas para ele e para sua equipe.

Foi constatado que a empresa está realizando algumas implementações visando a melhoria do clima organizacional, sendo elas, reuniões com os líderes para identificar novas maneiras de melhorar o clima, confraternizações, treinamentos, integrações, dentre outros, de caráter local, e o desenvolvimento de um plano de cargos e salários. É importante que estas ações continuem sendo desenvolvidas, tendo como foco a melhoria do clima.

É possível afirmar que o objetivo do estudo foi atingido, ou seja, verificou-se que o estilo adotado pela liderança da empresa apresentou variações conforme a situação exigia, analisou-se o clima baseado nas atitudes dos gestores e, como isso influência nos indicadores de qualidade da empresa. As ações podem ter surtido efeitos positivos em alguns aspectos da organização e deixado outros aparecerem de forma mais evidente para possíveis melhorias.

Referências

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: Mcgraw - Hill, 2007.

BERGAMINI, C.W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. *Metodologia Científica*. 4ªed São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ªed Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ªed Porto Alegre: Bookman, 2003.

FABRICIO, A., et al. *Análise do clima organizacional: estudo de caso em uma gráfica*. Simpep, XVII, 2010, Bauru, Anais, 2010

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2001. 220p.

MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. 7ªed São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, M.S.O. *A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium*. 2004. 386 f. Dissertação (Mestrado) - UFSC, Florianópolis, 2004.

ROCHA, J.D., et al. *Clima Organizacional: a percepção dos colaboradores de uma siderúrgica multinacional brasileira*. Enegep, XXXI, 2011, São Carlos, Anais, 2011.

ROWE, W. G. *Liderança estratégica e criação de valor*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2011.