

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PERCEPÇÃO SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS
POSSÍVEIS IMPACTOS SOBRE A PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO
APLICADO NA METALÚRGICA HASSMANN S/A**

Letícia Hassmann

Lajeado, novembro de 2014

Letícia Hassmann

**PERCEPÇÃO SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS
POSSÍVEIS IMPACTOS SOBRE A PRODUTIVIDADE:
UM ESTUDO APLICADO NA METALÚRGICA HASSMANN S/A**

Monografia apresentada na disciplina de TCC II, do Curso de Administração, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ma. Sandra Dorveli Andres

Lajeado, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Ao meu avô, Karl Hassmann, falecido no dia 1º de setembro deste ano, aos 84 anos, homem empreendedor e visionário, fundador da empresa Metalúrgica Hassmann S/A, pelo legado e ensinamentos deixados.

Agradeço também à minha família, principalmente aos meus pais, Peter e Gladys, que sempre apoiaram os meus sonhos e me orientaram a seguir pelo caminho correto. À minha irmã Gabriele, minha melhor amiga.

Agradeço também ao meu namorado Glauco, por acreditar no meu potencial e me apoiar no desenvolvimento deste trabalho. Aos meus amigos, que entenderam a minha ausência e sempre estiveram interessados em ouvir sobre minha pesquisa.

Aos meus professores, que se empenharam em me ensinar a amar a administração e, principalmente, à minha orientadora, Sandra Dorveli Andres, que acompanhou toda a realização deste trabalho e sempre esteve disposta a me auxiliar nas dúvidas e nas sugestões de melhoria.

A todas as pessoas que participaram das entrevistas e questionários, pela disponibilidade e gentileza de me ouvir e cooperar, bem como por compartilharem suas experiências, possibilitando a realização desta pesquisa.

Muito obrigada!

RESUMO

Nas organizações, o patrimônio humano tem sido cada vez mais demandado, uma vez que as transformações econômicas, sociais e tecnológicas se tornam cada vez mais frequentes. Assim as pessoas se tornam indispensáveis para que a empresa alcance seus objetivos. Para tanto, essas pessoas precisam estar dispostas a contribuir e a se comprometer com a organização, e neste importante e contínuo processo a figura do líder torna-se vital. Sua eficácia pode ser medida através da capacidade que tem de motivar seus liderados através dos mais variados estilos de liderança. O objetivo principal deste estudo foi relacionar os estilos de liderança encontrados nas estamarias da Metalúrgica Hassmann S/A, com os índices de produtividade existentes. Para isso, buscou-se identificar os estilos de liderança dos responsáveis de cada um dos setores de estamparia, comparar as opiniões de líderes e subordinados coletadas através do questionário e entrevista em profundidade, bem como verificar qual a relação entre liderança e produtividade, e por fim, elaborar propostas de melhorias para a organização através dos resultados encontrados. Esta pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva por ter utilizado a entrevista em profundidade e o questionário para a coleta de dados, tendo sido analisada de forma qualitativa e quantitativa. Os resultados sugerem que o estilo de liderança não é o único fator responsável pelo desempenho da produtividade. Soma-se ao fator liderança outros componentes como, por exemplo, no caso da Hassmann, o *setup*, a maior causa para a baixa produtividade, o próprio comprometimento dos funcionários para com o trabalho, a utilização de equipamentos de trabalho adequados, boa remuneração e, por fim, o reconhecimento.

Palavras-chave: Patrimônio humano. Estilos de liderança. Produtividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vista aérea da empresa	41
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária (ESTAMPARIA A)	48
Gráfico 2 – Escolaridade (ESTAMPARIA A)	48
Gráfico 3 – Tempo de empresa (ESTAMPARIA A)	49
Gráfico 4 – O perfil e as competências necessárias na função de líder (ESTAMPARIA A)	50
Gráfico 5 – A importância do papel do líder na realização das tarefas (ESTAMPARIA A).....	51
Gráfico 6 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIA A) .	55
Gráfico 7 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIA B) .	59
Gráfico 8 – Ocupação (ESTAMPARIAS C e D).....	60
Gráfico 9 – Faixa etária (ESTAMPARIAS C e D)	61
Gráfico 10 – Escolaridade (ESTAMPARIAS C e D)	62
Gráfico 11 – Tempo de empresa (ESTAMPARIAS C e D)	62
Gráfico 12 – O perfil e as competências necessárias na função de líder (ESTAMPARIAS C e D)	63
Gráfico 13 – A importância do papel do líder na realização das tarefas (ESTAMPARIAS C e D)	64
Gráfico 14 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIAS C e D)	68

Gráfico 15 – Ocupação (ESTAMPARIAS E e F)	69
Gráfico 16 – Faixa etária (ESTAMPARIAS E e F)	70
Gráfico 17 – Escolaridade (ESTAMPARIAS E e F)	70
Gráfico 18 – Tempo de empresa (ESTAMPARIAS E e F)	71
Gráfico 19 – O perfil e as competências necessárias na função de líder (ESTAMPARIAS E e F)	72
Gráfico 20 – A importância do papel do líder na realização das tarefas (ESTAMPARIAS E e F)	73
Gráfico 21 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIAS E e F)	76
Gráfico 22 – Aspectos que impactam na produtividade (geral)	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos líderes transacionais e transformacionais	22
Quadro 2 – Tipos de liderança: autoritária, manipuladora, “sabe-tudo” e paternalista	24
Quadro 3 – Panorama das estamparias	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produtividade 1º semestre / 2013.....	46
Tabela 2 – Produtividade 1º semestre / 2014.....	46
Tabela 3 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIA A).....	53
Tabela 4 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIA A).....	55
Tabela 5 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIA B).....	58
Tabela 6 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIA B).....	59
Tabela 7 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIAS C e D).....	65
Tabela 8 – Estilo de liderança existente x estilo de liderança desejado na visão dos subordinados (ESTAMPARIAS C e D).....	66
Tabela 9 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIAS C e D).....	67
Tabela 10 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIAS E e F).....	73
Tabela 11 – Estilo de liderança existente x estilo de liderança desejado na visão dos subordinados (ESTAMPARIAS E e F).....	75
Tabela 12 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIAS E e F).....	76
Tabela 13 – Média dos fatores influenciadores na produtividade: comparação entre estamparias.....	77
Tabela 14 – Comparação dos estilos de liderança na percepção dos subordinados	79
Tabela 15 – Média da produtividade (Estamparia A).....	81
Tabela 16 – Média da produtividade (Estamparia B).....	81
Tabela 17 – Média da produtividade (Estamparias C e D).....	82
Tabela 18 – Média da produtividade (Estamparias E e F).....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Delimitação do estudo	11
1.2 Problema de pesquisa	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 O que é a liderança?	15
2.2 Competências: líderes <i>versus</i> gerentes.....	17
2.3 Interação pessoal e liderança	18
2.4 As características e papéis de um líder	19
2.4.1 Liderança transacional e transformacional	21
2.5 Estilos de liderança.....	23
2.5.1 Lideranças orientadas para a democracia ou autocracia.....	25
2.5.2 Lideranças orientadas para participação ou direção.....	25
2.5.3 Lideranças orientadas para relacionamento ou tarefas	26
2.6 Características dos seguidores	26
2.7 Produtividade	27
3 MÉTODO	29
3.1 Delineamento de pesquisa	29
3.1.1 Quanto aos objetivos	30
3.1.2 Quanto à natureza da abordagem.....	31
3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....	32
3.2 Unidade de análise e sujeito de pesquisa.....	33
3.3 Plano de coleta de dados	33
3.3.1 Questionário	34
3.3.2 Entrevista em profundidade	35
3.4 Plano amostral.....	36
3.5 Plano de tratamento e análise de dados	37
3.6 Limitações do método	39

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	40
4.1 Histórico.....	40
4.2 Estrutura atual	41
4.3 Política de seleção de funcionários.....	42
4.4 Formalização da escolha do líder	43
4.5 Setores de estamparias	43
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.1 Avaliação da produtividade (variáveis utilizadas).....	44
5.2 A produtividade na atualidade	45
5.3 Questionário e entrevista em profundidade	47
5.3.1 Estamparia A	48
5.3.2 Estamparia B	56
5.3.3 Estamparias C e D	60
5.3.4 Estamparias E e F	69
5.4 Relação entre estilos de liderança e produtividade	77
5.4.1 Estamparia A	81
5.4.2 Estamparia B	81
5.4.3 Estamparias C e D	81
5.4.4 Estamparias E e F	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICES	89
APÊNDICE A – Questionário	90
APÊNDICE B – Entrevista em Profundidade – Roteiro de Perguntas.....	95
ANEXOS	97
ANEXO A – Comparativo de Produtividade – Janeiro à Junho (2013 e 2014)....	98
ANEXO B – Gráfico comparativo de produtividade – Janeiro à Junho (2013/2014).....	101

1 INTRODUÇÃO

No cenário em que as empresas estão inseridas hoje e, com o crescimento da competição que tem criado insegurança e instabilidade, é necessário se reinventar continuamente para que se possa enfrentar os novos desafios que surgem a cada dia.

Aliado a um novo ambiente de competição global e sem fronteiras, compreender o fenômeno da liderança e o papel desempenhado pelo líder se torna indispensável para todas as empresas que desejam se manter sólidas no mercado, uma vez que a essência de qualquer organização é o seu patrimônio humano.

Uma pesquisa realizada pelo Hay Group¹ – uma empresa global de consultoria de gestão de negócios, especializada em transformar estratégia em realidade – revelou que de 450 empresas pesquisadas, 64% destas apresentam problemas para reter seus talentos. Isso prova que para haver engajamento, além de um treinamento adequado, a empresa precisa garantir aos seus colaboradores e principalmente para seus líderes, incentivo, reconhecimento e programas de remuneração adequados.

As pessoas nas mãos de líderes talentosos podem ser transformadas em um bem valioso, da mesma forma que os diamantes brutos após serem lapidados se transformam em joias preciosas. Assim o resultado obtido quando se juntam líderes e liderados pode ser imprevisível, obrigando ainda o gestor a adaptar constantemente a maneira como lida com as pessoas.

¹ HAY GROUP. **64% das empresas têm problemas para reter seus talentos.** Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/press/details.aspx?id=43348>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

Conseguir comprometimento dos colaboradores não é uma tarefa fácil, sendo que para isso, a empresa deve deixar clara a direção que deseja seguir, bem como quais são as oportunidades de crescimento através de um plano de carreira, pois as perspectivas que os funcionários têm, dependem da sua estabilidade nas organizações.

Para haver êxito na motivação e engajamento dos funcionários, as organizações precisam eleger os líderes certos, capazes de facilitar os objetivos almejados pelos seus subordinados e de convergir as ações de um grupo de pessoas para as metas da empresa, ajudando-as assim a atingirem seus objetivos. Desta forma, pode-se dizer que a eficácia do líder está diretamente ligada à sua capacidade de motivar, uma vez que ele percebe a carência de cada um de seus seguidores, auxiliando na construção de climas mais favoráveis de trabalho.

Jucá et al. (2013) acreditam que para conseguir extrair o melhor de cada um, o líder deve respeitar as particularidades de seus seguidores. Diante disso, pode-se dizer que a ação de liderar pode ser entendida como uma aptidão que um indivíduo tem de persuadir os comportamentos e o pensamento de uma pessoa ou de um grupo, estando isso diretamente ligado à sua personalidade e ao saber profissional. Ou seja, essa pessoa deve ser capaz de mobilizar todos seus subordinados em torno de um projeto e objetivo comum.

É preciso considerar que cada pessoa tem um comportamento único e reage de maneiras distintas frente à mesma situação. Assim surgem os diferentes estilos de liderança, pela necessidade de se adaptar às mais diversas personalidades. Mas para que o resultado seja positivo, é necessário que os liderados se entreguem espontaneamente ao líder em razão de um objetivo comum.

Para saber se o líder está conseguindo extrair o melhor de cada um de seus seguidores e conseqüentemente atingindo as metas organizacionais, é importante saber medir seus resultados e avaliar sua produtividade. Para tanto, uma boa gestão empresarial torna-se necessária para que se estabeleça uma forma de medir a produtividade de seus funcionários, seja ela semanal, mensal ou anual. Esses índices são considerados indispensáveis no processo de tomada de decisão e são mecanismos importantes para avaliar e monitorar as atividades de qualquer

organização, bem como para verificar se o líder está gerando efeito positivo no grupo. Além disso, o aumento da produtividade em uma organização normalmente é o resultado da valorização das pessoas, uma vez que colaboradores não comprometidos com as metas da organização, na maioria das vezes, não se interessam pela qualidade final do produto ou serviço, podendo até atrapalhar o restante do grupo e causar prejuízos para a organização.

1.1 Delimitação do estudo

Para as empresas de grande porte e com um grande número de funcionários, como é o caso da Hassmann, todas as etapas de fabricação são divididas em setores. Nestes setores a formação de líderes formais ou informais é feita de forma natural, pois com trabalho em equipe o líder sobressai aos demais por tomar iniciativa diante dos mais diversos problemas ou situações cotidianas. Isso acontece por dois fatores principais: conhecimento e empatia.

O presente estudo tem como tema os estilos de liderança, no qual busca-se identificar e analisar quais são os estilos de liderança predominantes nos profissionais que ocupam cargos de chefia nos setores de estamparia da empresa Metalúrgica Hassmann S/A, e a partir disso relacioná-los com os índices de produtividade apenas dos setores de estamparia, nos quais existe um controle e medição da produtividade. Para alcançar esse objetivo o conceito de liderança é estudado em todas as suas possibilidades, destacando a liderança no âmbito administrativo e organizacional, além de tratar das teorias que abordam os mais diversos estilos de liderança, as características de um líder e dos seus seguidores e qual o poder de influência do líder abordando os aspectos comportamentais no trabalho.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de elementos de fixação localizada no município de Imigrante, pertencente à região do Vale do Taquari. Participaram desta pesquisa os funcionários que trabalham nas seis estamparias – chefes e subordinados –, totalizando 41 pessoas (4 chefes de setor e 37 subordinados). Este estudo foi aplicado no segundo semestre de 2014.

1.2 Problema de pesquisa

A liderança tem um influente e poderoso apelo tanto para quem lidera quanto para quem é liderado, sendo responsável pela força de atração que umas poucas pessoas exercem sobre a maioria. Assim, pode-se dizer que a eficácia de um líder está no poder e na capacidade de influenciar os outros, facilitando o movimento de um grupo orientado para uma meta comum.

Um líder capacitado e motivado causa impacto positivo no crescimento de qualquer organização e também é capaz de incentivar seus funcionários a serem proativos. Estes líderes estão sempre buscando atingir as metas da organização, assim eles orientam seu grupo e estabelecem as metas e as tarefas que devem ser cumpridas, evitando a perda de tempo e a ociosidade dos membros da equipe, aumentando assim a produtividade.

Para Stogdill (apud BERGAMINI, 1994, p. 103) o termo liderança deve ter surgido já na era cristã, mas mesmo sendo investigado há tanto tempo, ainda possui as mais variadas análises e os mais diversos significados.

Hoje em dia é muito difícil encontrar pessoas com características inspiradoras, que saibam fazer com que a equipe acredite no seu líder e siga as suas orientações. Esse líder, catalisador de atividades, precisa dar liberdade aos seus seguidores para fazer questionamentos e ajudá-los a encontrar o caminho certo.

Diante do exposto, levanta-se então a seguinte questão: existe uma relação entre os estilos de liderança encontrados nos setores de estamperia da Metalúrgica Hassmann S/A com os índices de produtividade?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar os estilos de liderança encontrados nas estamparias da Metalúrgica Hassmann S/A e os possíveis impactos causados sobre a produtividade.

1.3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos da presente pesquisa:

a) Identificar quais são os estilos de liderança predominantes nos profissionais que ocupam cargos de chefia nos setores de estamparia da Metalúrgica Hassmann S/A;

b) Comparar as opiniões de líderes e subordinados coletadas através dos questionários e entrevistas em profundidade;

c) Verificar qual a relação entre os estilos de liderança e os índices de produtividade;

d) Elaborar propostas de melhorias para a empresa através dos resultados obtidos com a pesquisa.

1.4 Justificativa

Este estudo foi realizado em virtude da necessidade de identificar qual a relação dos estilos de liderança com os índices de produtividade nos setores de estamparia de uma empresa do ramo metalúrgico. Todo ambiente de trabalho de uma empresa requer alguém que possua o dom de liderar e que seja capaz de criar uma relação de participação e envolvimento. A forma com que este líder conduz a equipe e se relaciona com seus subordinados interfere no andamento das tarefas, uma vez que os comportamentos adotados pelas pessoas têm uma relação direta com a maneira com que o líder guia seu trabalho.

A pesquisa é válida para a organização, pois seus resultados podem indicar possíveis mudanças que minimizem problemas com relação às pessoas que desempenham papéis de liderança, o que acaba influenciando diretamente na motivação dos funcionários e conseqüentemente no seu rendimento, interferindo nas metas estipuladas pela organização. Além disso, a pesquisa busca obter informações que aprimorem o gerenciamento dos profissionais que desempenham papéis de liderança, garantindo o desenvolvimento e a valorização de competências, convergindo para os resultados e para a atração e retenção de talentos.

Para os gestores, cabe refletir sobre as questões que foram abordadas neste estudo e que servem como um desafio a ser alcançado. Através deste trabalho de pesquisa, espera-se ser possível sugerir implementações que impactem o ambiente de trabalho e o resultado dos diversos setores da empresa, sempre buscando atingir as metas da organização.

Para os funcionários, caso a empresa venha a adotar ações decorrentes deste trabalho, fazendo as alterações necessárias para que se alcancem os objetivos aqui propostos, indiretamente haverá um ganho no que diz respeito a um ambiente mais favorável e harmônico de trabalho.

Para a instituição Univates, esta pesquisa é relevante por ser um estudo atual que serve como fonte de referência para estudos futuros, aumentando assim o acervo bibliográfico da instituição.

Para a pesquisadora, este estudo possui grande importância, uma vez que ela pertence à terceira geração da família e, em breve assumirá, maiores responsabilidades dentro da organização. Por isso, é necessário conhecer qual a relação existente entre liderança e produtividade, e qual a influência do líder na motivação dos funcionários, bem como qual a sua importância na busca pelos objetivos da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a pesquisa bibliográfica, sendo dividido nas seguintes seções: conceito da liderança, competências de líderes e gerentes, interação pessoal, características e papéis de um líder, conceito de liderança transacional e transformacional, estilos de liderança, característica dos seguidores e, por fim, produtividade.

2.1 O que é a liderança?

Nossa personalidade é basicamente regida pelo nosso temperamento e é ele que define nossas particularidades (VIZIOLY; CALEGARI, 2010). Assim, os líderes são responsáveis por recrutar e engajar as pessoas divulgando uma visão de futuro da empresa e orientando-as no sentido de superar os obstáculos, ou seja, a liderança nada mais é do que a aptidão de motivar um grupo para alcançar as metas. No entanto, cabe dizer que os administradores não são necessariamente líderes e vice-versa. Uma pessoa pode exercer um papel de liderança simplesmente por ocupar um cargo com certo grau de autoridade o que obrigatoriamente não significa que ela exerce uma liderança eficaz (ROBBINS, 2005).

Vargas (2004) defende uma abordagem totalmente diferente das que existiram até hoje. O autor não acredita que a liderança pertença ao caráter, nem que ela seja adquirida através de treinos ou práticas. Para o estudioso, cada ser humano é único e seu comportamento é muito complexo e não imutável como parece. Assim, os líderes são pessoas “com uma variabilidade comportamental

considerável entre eles e neles próprios” (VARGAS, 2004, p. 11) e mesmo assim são capazes de atingir resultados semelhantes e almejados com suas equipes. Conseqüentemente, a liderança só acontece se o ambiente der condições para o surgimento do líder e se o grupo lhe conceder poder e autorização (PÉRSICO; BAGATINI, 2012).

O líder só existe se houver seguidores, os quais não devem ter suas vontades anuladas e sim moldadas para que se alcance uma realização comum. Além disso, os colaboradores ou seguidores são responsáveis por permitir que o líder exerça a liderança, uma vez que eles precisam enxergar que o exercício da liderança se faz necessário para que se atinja um objetivo comum (VARGAS, 2004).

Lacombe e Heilborn (2003) caracterizam o líder como agentes de mudança que influenciam as pessoas através do poder que possuem. Esse poder pode ser de três tipos:

- Poder legítimo – representado pela posição ocupada na organização;
- Poder referente – traduzido principalmente pelos líderes carismáticos;
- Poder do saber – fundamentado no conhecimento que a pessoa tem.

Líderes são ainda pessoas que defendem princípios representados pela vontade coletiva e também são considerados os principais responsáveis pela realização dos objetivos do grupo e por comunicar a nova visão. Um líder precisa confiar em si mesmo caso contrário irá estimular e espalhar o desânimo entre seus liderados (LACOMBE; HEILBRON, 2003).

Knapik (2011, p. 83), define liderança como “a influência interpessoal exercida em um determinado contexto”, ou seja, é a aptidão de influenciar pessoas através de ideias, exemplos e ações sempre objetivando atingir as metas propostas e acima disso fazer com que as pessoas passem a acreditar nas crenças e conceitos da organização.

Seguidamente pessoas que ocupam cargos de chefia denunciam a incompetência de seus dirigidos, enquanto os subordinados se queixam da incapacidade daqueles que os lideram. Portanto, para sobressair, é fundamental

escolher líderes adequados e prepará-los para que obtenham sucesso na implementação das ações, pois do contrário, estes líderes representarão a maior fonte de *stress* no trabalho (BERGAMINI, 2012). A autora ainda menciona a liderança como sendo uma dádiva, responsável pela forte atração que algumas pessoas informalmente exercem sobre outras.

Mullins (2004) interpreta a liderança de várias maneiras. Para ele a liderança pode acontecer em decorrência do cargo que determinada pessoa ocupa devido a sua experiência ou ao seu conhecimento. Pode ainda ser uma característica de personalidade, e por fim, pode significar a capacidade que o líder tem de fazer com que seus seguidores alcancem um desempenho esperado, ou seja, é uma relação através da qual uma pessoa instiga as atitudes e as condutas de outras. Para o autor a liderança é recíproca e não é limitada a pessoas que ocupam cargos inferiores. Pode ainda ser considerada um processo capaz de inspirar mudanças a longo prazo nas atitudes das pessoas, e pode também abranger pessoas que não tenham um cargo formalmente definido para isso (MULLINS, 2004).

2.2 Competências: líderes *versus* gerentes

Para Bergamini (2012), as organizações da atualidade têm o importante papel de identificar que competências pessoais identificam alguém preparado para ocupar um cargo administrativo ou de liderança. Deve haver um equilíbrio ao se tentar buscar e alocar quem tiver naturalmente a capacidade para o exercício da liderança. O mesmo ocorre com aqueles que tiverem qualidades para lidar com atividades sistemáticas, como é o caso dos administradores. Líderes e administradores não devem apenas conviver e se complementar, mas devem se apoiar e admirar-se reciprocamente.

Hickman (1991 apud BERGAMINI, 2012, p. 67) define o líder como sendo o responsável por criar uma visão considerando as capacidades individuais de cada pessoa, enquanto que o administrador ou também gerente, garante a identidade da organização durante os anos.

Uma pessoa considerada chefe é aquela que na prática manda; é aquela que tem poder, tendo ou não autoridade formal. O chefe ocupa uma posição intermediária na hierarquia e tem autoridade delegada. Ele tem como objetivo transformar as ideias aprovadas em ação, impulsionar, orientar e liderar as pessoas para que os objetivos da organização sejam atingidos. Já o líder é alguém que é seguido sem ter qualquer autoridade formal, pois seus seguidores o aceitam, o respeitam e o admiram porque o consideram o representante de suas próprias vontades e defensor de suas próprias ambições, características sem as quais o exercício da liderança não seria efetivo (FARIAS, 1991).

Pela ótica de Ponder (2010), os líderes têm como principal objetivo a certificação de que a organização alcance seus objetivos específicos através das pessoas, as quais são motivadas e entusiasmadas por sua visão. De outra banda, os gerentes se mantêm focados nos objetivos a curto prazo, tais como: planejar, organizar, se comunicar e monitorar.

2.3 Interação pessoal e liderança

Knapik (2011) afirma que o ambiente de trabalho é fortemente influenciado pelas relações interpessoais e pelo clima psicológico do grupo. Assim, o clima pode estimular, inibir ou até mesmo anular a criatividade no trabalho o que está intrinsecamente relacionado ao alcance ou não do sucesso da organização. Dessa forma, cabe aos gestores avaliar cada pessoa individualmente percebendo suas características de personalidade para enquadrá-las no cargo certo. Os gestores têm assim a obrigação de estimular e despertar o autoconhecimento para que se procure atingir a coesão das relações. Como diferencial competitivo, as organizações devem buscar trabalhar suas equipes estimulando o compromisso que elas têm com a organização e ajudá-la na busca por seus resultados.

Nessas equipes, o líder é responsável por desenvolver estratégias com o intuito de criar grupos de alto desempenho que estejam aptos a assumir tarefas relevantes e ter habilidades e *know-how* para realizá-las. Nesse caso, lideranças despreparadas podem prejudicar o funcionamento das equipes (KNAPIK, 2011), até mesmo porque a maioria das pessoas tem a necessidade e depende de alguém que

as conduza. Nesse sentido, o líder é o responsável por dar apoio técnico e por encontrar alternativas viáveis, escolhendo sempre a melhor opção levando em conta a disponibilidade dos recursos para os processos decisórios (FARIAS, 1991).

Para Sugo et al. (2006), o poder está nas mãos de quem detém a informação, assim, os líderes devem ser o elo de ligação entre a comunicação da organização com seus colaboradores, caso contrário não haverá comprometimento com o resultado da organização. Para ele, a “comunicação é uma poderosa ferramenta de liderança que facilita a tomada de decisão, aprimora os processos do trabalho, estimula, desenvolve e valoriza os colaboradores” (SUGO et al., 2006, p. 137).

Farias (1991), acredita que o grupo deve ter uma meta bem definida e entender que a força só é conseguida através da união, procurando sempre acolher aqueles que estão em apuros, penalizar os indisciplinados e praticar a lealdade. Na visão deste mesmo autor, torna-se cada vez mais difícil ser líder, uma vez que existe uma grande gama e oscilação de comportamento dos membros de cada grupo, influenciadas pela comunicação, fazendo com que a liderança não tenha mais a mesma capacidade para influenciar e conduzir o grupo.

2.4 As características e papéis de um líder

A autoconfiança é considerada uma característica comum a todos os líderes (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Os líderes influenciam os grupos transmitindo um sentimento de segurança que diminui as incertezas, orientando-os na busca por resultados. Estas lideranças se preocupam também com as metas organizacionais e não somente com as metas pessoais (KNAPIK, 2011).

“Líder é aquele que compreende que a ocasião faz o grande homem, que o homem é o pior inimigo de si mesmo e conseqüentemente, precisa entender o mecanismo das relações interpessoais” uma vez que é necessário alguém que enfrente os riscos (FARIAS, 1991, p. 88). Para influenciar o grupo, é preciso que o líder se utilize das ferramentas da comunicação para alcançar comportamentos indispensáveis aos seus membros e que estes sejam conduzidos sem qualquer contestação aos objetivos da organização (FARIAS, 1991).

Para Farias (1991), o líder deve ser detentor de uma grande capacidade de adaptação, além da flexibilidade de percepção que possibilite que ele se identifique com seu grupo, mantendo sempre um comportamento flexível e variado considerando que cada integrante é diferente e reage de forma diferente ao mesmo problema, exigindo diferentes estilos de liderança nas mais diversas situações. O autor ainda identifica os traços mais desejáveis de personalidade no líder:

- Ter personalidade forte e marcante – precisa transmitir ao grupo que possui autoconfiança, e que é forte e capaz de auxiliar seus subordinados, transmitindo tranquilidade aos seus seguidores;

- Ser aceito e admirado pelo grupo – o líder deve se identificar com o grupo e vice-versa, criando estímulos positivos viabilizando um trabalho eficaz e cheio de gratificações;

- Possuir ascendência natural – pois são naturalmente detentores do poder pessoal de atração e comunicação que transmite aos seus membros à sua vontade;

- Saber argumentar e influenciar – é necessário para que convençam as pessoas a agir e pensar como o líder deseja sem qualquer interferência;

- Ser justo e equânime – mesmo que não esteja escrito ou formalizado, todo grupo possui um código de conduta que é aceito e obedecido por todos e cabe ao líder interpretá-lo, julgando e penalizando quem não obedecer as regras;

- Refletir e defender o ideal do grupo – laços e compromissos identificam a estrutura do grupo, formado por indivíduos que lutam pelo mesmo objetivo. Assim o líder para defendê-los com lealdade precisa seguir seus ideais;

- Saber ser racional ou emocional nos momentos necessários – o líder deve conduzir um processo decisório através de um raciocínio lógico que se adeque ao problema a ser enfrentado, considerando que os grupos são emocionais por excelência;

- Saber dramatizar e empolgar – o bom líder é considerado aquele que sabe dramatizar nas horas certas para motivar o grupo, entusiasmando-os.

Sugo et al. (2006), menciona que no caso da liderança empresarial, o líder deve, acima de tudo, perpetuar a organização. Para isso ele deve procurar exercer sua função no sentido de que a organização seja lucrativa, deve envolver os valores morais e espirituais da instituição e, além disso, preocupar-se sempre com o posicionamento estratégico da organização tendo em vista o futuro. Assim, pode-se dizer que a liderança sempre será uma etapa importante para que se atinja a estratégia competitiva.

Walker (1996 apud MULLINS, 2004, p. 239) lista como essenciais ao exercício da liderança, o autocontrole, a noção de valores (valorizar mais os aspectos intangíveis como a espiritualidade e a vida, do que os bens materialistas), a disposição para efetuar as tarefas, o humor para incentivar e motivar a equipe, a sensibilidade, a defesa de ideias, sem esquecer-se das ideias dos outros, a autoconsciência (não sendo necessário receber reconhecimento por tudo que faz), e por fim, o equilíbrio.

2.4.1 Liderança transacional e transformacional

A liderança transacional envolve uma troca social através do intercâmbio da influência entre líderes e liderados, e quanto maior for este vínculo e troca de valores, maior será a satisfação, desempenho e identificação do subordinado com as metas da organização (SUGO et al., 2006). O autor salienta que ao contrário da teoria transacional, a liderança transformacional envolve, além desse intercâmbio e troca de experiências, um tipo de motivação e moralidade que são o resultado desta interação. Na liderança transformacional o consenso e solidariedade mútuos que tornam possível o poder da liderança, objetivando uma meta comum.

Mullins (2004) acrescenta que o crescimento da competitividade e a necessidade da utilização mais eficiente dos recursos humanos, resultaram numa maior dedicação dos teóricos da área de gestão em entender como os líderes transformam as organizações e as revitalizam. Assim, esta preocupação foi responsável por criar uma distinção entre as duas essenciais formas de liderança: a liderança transacional, cuja importância está no esclarecimento das metas e dos objetivos, nos resultados, nas gratificações, nas tarefas a serem desenvolvidas e

nas punições; e a liderança transformacional cuja atenção é voltada para a criação de uma visão para a empresa e na capacitação que o líder tem de atender aos mais altos ideais e valores dos seguidores, criando com isso um sentimento de confiança, justiça e lealdade.

Líderes transacionais conduzem e motivam seus seguidores no caminho das metas estabelecidas, esclarecendo os papéis e exigindo a execução das tarefas. É o tipo de líder que inspira seus subordinados a ultrapassar seus interesses individuais visando ao sucesso da organização, causando um efeito mágico e de longo prazo em seus seguidores. Por outro lado, os líderes transformacionais se atentam às necessidades e às preocupações de desenvolvimento de cada um de seus subordinados, sendo o carisma a sua principal característica. Eles são capazes de mudar a maneira com que sua equipe vê o mundo, mudando a perspectiva que os subordinados tinham sobre problemas antigos, além de entusiasma-los e inspirá-los a darem o melhor de si mesmos, sempre procurando alcançar os objetivos do grupo (ROBBINS, 2002). A seguir é apresentado o quadro com algumas características específicas de líderes transacionais e transformacionais, conforme o autor (QUADRO 1).

Quadro 1 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Líder transacional	Líder transformacional
Recompensa contingente: negocia troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações.	Carisma: apresenta visão e sentido de missão, instiga o orgulho, obtém respeito e confiança.
Administração por exceção (ativa): observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.	Inspiração: comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva): apenas intervém quando os padrões não são cumpridos.	Estímulo intelectual: promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.
“ <i>Laissez-faire</i> ”: abdica-se de responsabilidades, evita tomar decisões.	Consideração individualizada: dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

Fonte: Bass (1990 apud ROBBINS, 2002, p. 320).

2.5 Estilos de liderança

Para Farias (1991), existem seis tipos de liderança: liderança autocrática, carismática, paternalista, democrática, populista e por fim a liderança situacional. A seguir são descritas as principais características de cada estilo.

- Liderança autocrática – tem como principal componente o medo, sendo que o líder se aproveita da fraqueza de seus subordinados ao invés de dominá-los por suas qualidades ou pelo seu poder;

- Liderança carismática – aqui os subordinados acreditam que o líder possui poderes inexplicáveis além de se caracterizar por uma personalidade marcante. Nesse caso, o líder muitas vezes é um artista, que acredita em poderes que não tem. Os inimigos são aqueles que não acreditam em seus poderes e o julgam ser uma farsa;

- Liderança paternalista – para os seguidores, este tipo de líder é alguém que oferece proteção contra ameaças e até contra possíveis inimigos, ou seja, alguém que oferece total segurança;

- Liderança democrática – é o tipo de liderança que se baseia na “capacidade de representar o grupo através de uma opção livre” e é o resultado da concordância entre os companheiros e não torna-se necessária a aplicação de poder, uma vez que este foi o líder escolhido como o mais preparado para levá-los ao sucesso (FARIAS, 1991, p. 99);

- Liderança populista – é o tipo de líder que junto com seus seguidores procura lutar por objetivos inatingíveis, e convence principalmente pessoas desinformadas. É prometendo o que não consegue cumprir que o líder populista desperta os desejos do seu grupo;

- Liderança situacional – é aquela que ocorre em uma situação incomum, que exige determinado padrão de líder para enfrentar estes novos desafios.

Sugo et al. (2006), entende que o estilo de liderança depende de fatores como a personalidade, o caráter, as necessidades do grupo e de seus subordinados e da situação atual. Para ele, alguns teóricos acreditam que líderes autoritários

sejam mais preocupados com tarefas, ou seja, o líder destaca a preocupação com tarefas dizendo ao liderados o que fazer e como fazer, enquanto que líderes democráticos se focam mais no relacionamento interpessoal, salientando a preocupação com as relações humanas, ou seja, compartilha suas responsabilidades com o grupo e os envolve no planejamento e execução de tarefas. A seguir é apresentado o quadro com algumas características da liderança autoritária, manipuladora, “sabe-tudo” e paternalista (QUADRO 2).

Quadro 2 - Tipos de liderança: autoritária, manipuladora, “sabe-tudo” e paternalista

Tipos de liderança	Características	Imagens evocadas	Reações no grupo	Prejuízos ao grupo
Autoritária	<ul style="list-style-type: none"> • É quem manda • Tem poder absoluto • Não se pode questionar o seu poder • É o tipo de liderança dominadora mais evidente 	<ul style="list-style-type: none"> • Forças Armadas • Empresas de produção em larga escala • Delegacia • Penitenciária 	<ul style="list-style-type: none"> • Submissão • Passividade • Revolta 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita o crescimento e rendimento do grupo • Não desenvolve a iniciativa • Danifica a unidade • Gera discórdia e revolta
Manipuladora	<ul style="list-style-type: none"> • Cínico • Sedutor • Tem interesse em tirar proveito de todas as situações, para o seu próprio proveito • Utiliza sua influência no grupo para dominar e ajustar as decisões ao seu bel-prazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos • Revolucionários • Empresários • Lideranças religiosas • Funcionários públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alienação • Fanatismo • Desconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustração • Perda de identidade • Incompetência
“Sabe-tudo”	<ul style="list-style-type: none"> • Sente-se superior • É arrogante em relação aos seus conhecimentos e/ou habilidades • Utiliza seus conhecimentos e habilidades para dominar 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelectuais • Artistas • Políticos • Professores 	<ul style="list-style-type: none"> • Culto, idolatria ou rejeição à liderança • Sentimento de inferioridade e dependência 	<ul style="list-style-type: none"> • Bloqueia o crescimento • Faz liderados perderem a autoiniciativa e a autoconfiança • Gera desinteresse
Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> • Superprotege • Considera-se superior e não confia nas capacidades do grupo • É controlador 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos • Líderes religiosos • Sindicalistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodação • Dependência • Apatia 	<ul style="list-style-type: none"> • Bloqueia a capacidade do grupo • Gera falta de iniciativa • Destrói a autoestima

Fonte: Sugo et al. (2006, p. 36-37).

2.5.1 Lideranças orientadas para a democracia ou autocracia

Líderes democráticos estão centrados nos seguidores, pois consideram a satisfação do seu grupo vital. São consideradas pessoas sociáveis e comunicativas e que procuram sempre respeitar os sentimentos de seus seguidores. A execução das tarefas está sempre relacionada às necessidades de seus funcionários, e por isso a satisfação destes seguidores tende a ser mais alta que a de outros. Por outro lado, líderes autocratas se preocupam com a execução das tarefas pelas quais são responsáveis, e por isso não doam muito da sua atenção aos funcionários. Eles utilizam a posição de liderança que ocupam para fazer com que os seguidores executem suas funções, o que resulta num nível de satisfação bem mais baixo (PONDER, 2010).

2.5.2 Lideranças orientadas para participação ou direção

Estes estilos de liderança, segundo Ponder (2010), constituíram uma tendência desde os anos de 1980, quando os funcionários eram encorajados a participar da solução de problemas e na tomada de decisões. Assim, a participação, segundo o autor, surge quando o líder transfere toda a responsabilidade pelas tarefas ou quando permite que os funcionários participem dos processos de solução de problemas e na tomada de decisões. Isso não significa que o líder está abrindo mão de sua função no grupo, mas apenas concede aos seus seguidores autoridade necessária para que se chegue à decisão mais plausível.

Já líderes conduzidos para a direção, comunicam aos seus seguidores o que precisa ser feito, uma vez que eles sabem qual é a resposta certa, e por isso as contribuições que seus funcionários têm a dar, tornam-se insignificantes e irrelevantes. Lideranças diretivas nascem e tendem a se desenvolver mais em situações em que não há muito tempo disponível ou existe certo grau de incerteza (PONDER, 2010).

2.5.3 Lideranças orientadas para relacionamento ou tarefas

Ponder (2010) considera que líderes de destaque são aqueles que se preocupam tanto com tarefas quanto com relacionamento, se considerarmos que as tarefas são executadas mais satisfatoriamente quando os fatores humanos são levados em conta. Líderes que priorizam relacionamentos reconhecem os resultados quando atendem ao lado humano do trabalho, o que não indica que eles se preocupem menos com as tarefas. Tais líderes apenas têm conhecimento de que o objetivo é alcançado quando as necessidades dos membros da equipe são consideradas, razão pela qual sua equipe confia neles e os apoia.

Hamptom (1992) descreve o líder orientado para o relacionamento como aquele sensível aos subordinados como pessoas. Esse tipo de liderança não é relacionado à produtividade, no entanto aumenta o nível de satisfação.

Contrária a essa tendência, tem-se a orientação para as tarefas, na qual se prioriza o trabalho a ser realizado. O líder é rígido e seguro de si, e por isso não busca a contribuição dos funcionários (PONDER, 2010). Hamptom (1992) define o líder orientado para tarefa como aquele que tem uma preocupação excessiva com a tarefa e a coloca em primeiro lugar, esquecendo-se dos trabalhadores como pessoas, o que não significa necessariamente que ele seja grosseiro ou ameaçador. Segundo ele, esse tipo de estilo tende a estar associado à produtividade e tende a diminuir a satisfação.

2.6 Características dos seguidores

Os seguidores são importantes para o equilíbrio da liderança, uma vez que diferem nas qualidades que trazem para o cargo, e conseqüentemente exigem que o líder se molde a essas características, fazendo os ajustes que forem necessários. Alguns dados existentes sugerem que bons seguidores são aqueles que exibem características semelhantes, facilitando o sucesso dos líderes.

Além disso, evidenciar os seguidores torna-se cada vez mais importante à medida que as organizações diminuem cada vez mais as hierarquias e introduzem equipes que são capazes de se auto gerir, os seguidores passaram a ser mais

importantes a medida que lhe foi concedida maior responsabilidade e autonomia para tomar decisões (ROBBINS, 2002).

O mesmo autor acrescenta que estudos recentes têm descoberto que as ações dos líderes são influenciadas por certas características do seguidor, como a dimensão da sede de controle da personalidade, a experiência e a autopercepção da habilidade. Seguidores com sede interna de controle controlam seu próprio destino, satisfazem-se mais com o estilo participativo de liderança, enquanto que os com sede externa se satisfazem mais com o estilo diretivo. Se considerarmos que a liderança é o processo de ajudar as pessoas a alcançar um objetivo comum, na proporção que os liderados dispuserem de certas qualidades, será mais provável que os líderes sejam eficazes.

É possível caracterizar os seguidores como bons gerentes de si mesmos, comprometidos com uma missão. São pessoas que aprimoram sua competência e se esforçam para ganhar impacto, além de serem corajosos honestos e confiáveis (ROBBINS, 2002).

2.7 Produtividade

Para Paranhos (2012), tecnicamente a produtividade é medida através da diferença entre *input* (entradas do sistema produtivo) e *output* (saídas ou produtos fabricados no sistema produtivo), ou seja, é o aperfeiçoamento da utilização dos recursos que foram empregados para que os resultados esperados sejam maximizados e como consequência tem-se o aumento da competitividade.

É importante ressaltar a diferença que existe entre aumento de produção e aumento de produtividade, sendo que o primeiro refere-se ao aumento da produção com a utilização de uma maior quantidade de recursos. Já o aumento de produtividade significa fazer mais com menos, ou seja, aumentar o resultado, sem aumentar a utilização de recursos (PARANHOS, 2012).

Destaca-se a importância de se efetuar a avaliação da produtividade em uma empresa como forma de medir sua evolução. E para que o aumento da produtividade seja alcançado pela organização, muitas vezes é necessário

reorganizar o sistema produtivo, o que inclui novas tecnologias, realocação do trabalho, criação de um ambiente favorável que aceite novas ideias e mudanças necessárias, entre outros (PARANHOS, 2012).

De acordo com Hornstein (2003), alguns cientistas na área de Pesquisa & Desenvolvimento afirmam que a produtividade é maior à medida que os funcionários têm liberdade de se expressar e não são reprimidos por exporem suas ideias. O autor acrescenta ainda que a liberdade de expressar opiniões, associada ao envolvimento, é capaz de aumentar o engajamento e a fidelidade dos funcionários com a empresa. Para Knapik (2011), a atual preocupação com o capital humano tem como resultado um maior envolvimento dos colaboradores, sendo que os funcionários ganham com o desenvolvimento e satisfação profissional e a empresa aumenta sua produtividade, torna-se competitiva e cria uma relação sólida com seus colaboradores.

3 MÉTODO

O presente capítulo aborda o método empregado na elaboração deste trabalho, necessário para o desenvolvimento e aplicação dos questionários propostos, bem como os detalhes dos procedimentos que orientam sua confecção. Contém, pois, as seguintes seções: delineamento de pesquisa, objetivos do estudo, plano de coleta de dados, plano amostral, plano de tratamento e análise dos dados e as limitações do método. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 65), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”.

3.1 Delineamento de pesquisa

A pesquisa é responsável por especificar os procedimentos essenciais para que se obtenham os dados vitais para estruturar ou resolver os problemas de pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Roesch (2005) considera que não existe um método ideal para cada tipo de pesquisa, permitindo ainda a combinação de mais de um método, no entanto o método escolhido deve atender às expectativas e deve estar adequado à maneira como o problema foi formulado e aos objetivos da pesquisa.

3.1.1 Quanto aos objetivos

O presente estudo é de caráter tanto exploratório quanto descritivo, objetivando relacionar os estilos de liderança de cada chefe de setor das estamparias da Metalúrgica Hassmann S/A, com a produtividade atingida em cada um destes setores.

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade ajudar a entender o problema enfrentado pelo pesquisador e é utilizada sempre que se faz necessário obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem, além de ajudar a definir o problema com maior precisão. No entanto, as informações providas pela pesquisa exploratória são amplas e necessitam maior aprofundamento, sendo normalmente seguidas por pesquisas adicionais (MALHOTRA, 2006).

Já para Sampieri, Collado e Lucio (2013), estudos exploratórios são necessários quando o objetivo é averiguar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual o pesquisador tem muitas dúvidas ou que ainda não tenha sido debatido. Além disso, pesquisas de caráter exploratório são úteis quando se tem a pretensão de pesquisar sobre algum tema ou área segundo novas perspectivas. Os autores ainda consideram os estudos exploratórios importantes para familiarizar os pesquisadores com fatos até então desconhecidos e também por identificar tendências.

Pesquisas de caráter descritivo objetivam descrever alguma coisa, como o próprio nome já sugere, e normalmente são elaboradas para descrever características de algum grupo de interesse do pesquisador. Além disso, objetivam presumir a porcentagem da população que revela um comportamento específico e também, fazer previsões distintas (MALHOTRA, 2006). O mesmo autor ainda menciona que estudos descritivos carecem de especificações claras da pesquisa no que se refere a quem, o que, quando, onde, por que e como.

Samara e Barros (2007) caracterizam as pesquisas descritivas como aquelas que visam a descrever situações a partir de dados primários obtidos a partir de entrevistas pessoais ou de discussões em grupo, capazes de relacionar e confirmar as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa, podendo ser de natureza qualitativa ou quantitativa.

Assim, neste estudo, a pesquisa exploratória utilizou os procedimentos de entrevista em profundidade, análise documental e registros internos da empresa, caracterizando-se por uma pesquisa qualitativa. Já na pesquisa descritiva, a obtenção de dados foi feita através de um questionário, contendo somente questões fechadas. Os resultados obtidos na pesquisa descritiva são abordados quantitativamente.

3.1.2 Quanto à natureza da abordagem

Este estudo é de natureza essencialmente quantitativa, contendo uma etapa qualitativa, pois, para a pesquisadora, o mais importante é saber, através do parecer dos subordinados, se os atuais chefes de setor das estamparias desempenham bem suas tarefas e obrigações como líderes. Os resultados desse parecer foram esclarecidos e justificados através da entrevista em profundidade com os chefes de setor.

Malhotra (2006) considera a pesquisa qualitativa como aquela que é capaz de proporcionar um melhor entendimento e permite-nos uma visão mais ampla do problema, enquanto que a pesquisa quantitativa normalmente nos remete a alguma forma de análise estatística. É importante ressaltar que para o autor, os resultados encontrados na pesquisa qualitativa não devem ser usados para se fazer generalizações em relação à população estudada. A pesquisa qualitativa é útil quando utilizada para esclarecer os resultados encontrados na pesquisa quantitativa.

A coleta de dados do enfoque quantitativo é fundamentada na medição e utiliza procedimentos padrões que são aceitos por uma comunidade científica, devendo ser a mais objetiva possível. Nesses tipos de estudo, se procura generalizar os resultados encontrados para a amostra ou uma população escolhida (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Já os estudos com enfoque qualitativo, caracterizam-se pela coleta de dados sem medição numérica no processo de interpretação. Além disso, as pesquisas qualitativas consistem na lógica, cujas hipóteses ao invés de serem testadas, são

construídas durante o processo e vão sendo aperfeiçoadas à medida que mais dados são coletados ou então, até se tornarem o resultado do estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Especificamente neste trabalho acadêmico, o estudo quantitativo foi utilizado através de um questionário estruturado pré-elaborado com questões fechadas, que foi aplicado à todos os funcionários dos setores de estamparia da empresa, com exceção dos respectivos chefes de setor, os quais foram entrevistados através de uma entrevista em profundidade, seguindo um roteiro de perguntas, caracterizando-se por pesquisa qualitativa, metodologia utilizada em estudos exploratórios.

A entrevista em profundidade com os chefes dos setores de estamparia foi utilizada para conhecer quais são suas opiniões e sentimentos em relação às atividades realizadas por seus subordinados e a maneira como eles reagem às ordens que lhes são dadas, buscando também compreender como eles se sentem em relação à sua posição de líder e que tipo de liderança eles exercem sobre seus subordinados e por que.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos utilizados nesta pesquisa são o levantamento de dados e a análise documental. O procedimento técnico de levantamento de dados é definido pelo questionamento direto das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, e após, a análise dos dados é normalmente feita quantitativamente.

Já a pesquisa documental, cuja fonte de dados é muito valiosa e sólida, utiliza-se principalmente de materiais que ainda não receberam nenhum tratamento minucioso, como por exemplo, documentos de órgãos públicos e instituições privadas. Existem ainda documentos que já tiveram algum tratamento analítico, como é o caso dos relatórios de pesquisa, relatórios de empresas e tabelas estatísticas (GIL, 2002).

Para o levantamento de dados, foi utilizada a técnica de questionário com questões fechadas, bem como a entrevista em profundidade, que foi outra fonte importante para a obtenção de dados primários, os quais foram úteis e

extremamente relevantes para a pesquisadora. Em compensação, a obtenção dessas informações pode ser demorada e onerosa. A análise documental, através de dados secundários, foi realizada em arquivos da empresa tais como: índices de produtividade individuais/coletivos e outros que se fizeram necessários para o desenvolvimento deste estudo.

3.2 Unidade de análise e sujeito de pesquisa

Nesta pesquisa, a unidade de análise foi a própria empresa em que o estudo foi aplicado: a Metalúrgica Hassmann S/A. Os sujeitos da pesquisa foram todos os colaboradores e líderes dos setores de estamparia da empresa, totalizando quarenta e uma pessoas.

Gil (2002) considera fundamental para qualquer experiência a escolha de sujeitos de pesquisa, até mesmo porque o estudo procura fazer generalizações para o restante da população através dos resultados obtidos com esses sujeitos. Isso ocorre porque na maioria das vezes a população do estudo é tão ampla que torna-se impossível considerá-la em sua totalidade.

3.3 Plano de coleta de dados

Dados secundários também foram importantes para a elaboração e conclusão desta pesquisa, uma vez que para comparar os estilos de liderança aos índices de produtividade dos setores de estamparia, fez-se necessário o acesso aos documentos da empresa, entre eles os índices de produtividade individuais/coletivos, realizados mensalmente, compilados e exibidos trimestralmente em reuniões da alta administração com os encarregados de cada setor.

Para McDaniel e Gates (2006) os dados secundários podem ser internos ou externos, sendo que dados secundários internos são informações vindas de dentro da empresa e normalmente são disponibilizadas através do banco de dados da empresa, tais como: relatórios anuais, relatórios para acionistas, resultados de testes de produtos, boletins para facilitar a comunicação com funcionários. Enquanto

que dados secundários externos são normalmente de fontes do governo (federal, estadual e municipal), o qual publica resumos de dados de negócios.

Os dados primários deste estudo foram obtidos através dos questionários aplicados a todos os funcionários dos setores de estamperia, e também, através da entrevista em profundidade que foi realizada pela própria pesquisadora apenas com os líderes destes setores. Malhotra (2006) classifica os dados primários como aqueles que são criados e desenvolvidos pelo próprio pesquisador com o intuito de auxiliá-lo na resolução do problema de pesquisa estudado. Mattar (2005), por sua vez, classifica os dados primários como aqueles que nunca antes foram coletados, e são até então de propriedade dos pesquisados.

3.3.1 Questionário

Para a mensuração de dados da pesquisa quantitativa realizada com os subordinados dos setores de estamperia, utilizou-se um questionário (ANEXO A), com questões fechadas de múltipla escolha, o qual foi entregue pela pesquisadora, com o auxílio do supervisor da produção, aos respondentes.

As questões elaboradas pela pesquisadora foram baseadas nos seguintes autores: Farias (1991), Sugo et. al. (2006), Ponder (2010) e Hampton (1992). A primeira questão solicitava apenas que os respondentes indicassem em qual estamperia trabalhavam, para facilitar a análise e divisão dos resultados. As questões de dois a cinco visavam a identificar os dados sociodemográficos dos entrevistados, como por exemplo: ocupação, sexo, idade e por fim sua escolaridade. A sexta pergunta do questionário, solicitava que os respondentes informassem quanto tempo trabalham na empresa. As questões de sete a dez tratavam especificamente de aspectos da liderança e seus estilos. Na última pergunta do questionário, a pesquisadora buscou saber quais os aspectos que mais impactam na produtividade dos respondentes. Nessa pergunta eles deveriam assinalar as opções com os números de um a cinco, sendo que cinco significava mais importante e um menos importante, lembrando que as notas poderiam ser repetidas.

Além disso, como o questionário foi desenvolvido pela pesquisadora, ele precisou ser testado com uma pequena amostra do universo da pesquisa, sendo que só depois ele pôde ser utilizado definitivamente para a obtenção dos dados com todos os funcionários da estamperia. De acordo com Diehl e Tatim (2004), depois de elaborado, o questionário precisa ser testado com alguns dos respondentes do universo da pesquisa para revelar possíveis erros. Assim que estas falhas forem encontradas é necessário revisar o questionário para só então aplicá-lo definitivamente.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) conceituam questionário como sendo um grupo de perguntas a respeito de algumas variáveis, relacionadas ao problema de pesquisa, que devem ser mensuradas. Este questionário pode ser composto de perguntas fechadas, cujas opções de respostas já estejam prontas, bastando ao respondente optar por uma delas, sendo estas as mais fáceis de serem compiladas e analisadas. Alternativamente, o questionário pode ser composto de perguntas abertas, as quais dão liberdade para o entrevistado responder o que for conveniente, permitindo maior detalhamento e não limitando as suas respostas. Malhotra (2006) considera importante que o questionário seja capaz de motivar e incentivar o entrevistado para que ele contribua de forma positiva com a entrevista.

Os trinta e sete questionários foram entregues pela pesquisadora aos subordinados no dia 24/09/14, às 13h30min, com o auxílio do supervisor da produção. Os respondentes tinham até às 17 horas do mesmo dia para entregar o questionário respondido na sala do PCP (Planejamento e Controle da Produção) em uma caixa identificada como “questionários”.

3.3.2 Entrevista em profundidade

Este estudo teve como fonte de dados primários, além do questionário, uma entrevista em profundidade orientada por um roteiro de perguntas, o qual foi elaborado a partir de leituras sobre o assunto e também levando em consideração as perguntas realizadas aos subordinados (ANEXO B). Participaram desta entrevista apenas os chefes dos setores de estamperia. A entrevista foi realizada individualmente na sala de reuniões da própria organização, sendo, também,

gravada na íntegra e transcrita posteriormente para a análise dos resultados, o que a tornou uma importante ferramenta para alcançar os resultados propostos por esta pesquisa.

A ênfase neste método de entrevista é fazer as pessoas falarem em detalhes sobre o tema escolhido e com isso perceber seus sentimentos e emoções sobre a ideia ou conceito debatido (GATES; MCDANIEL, 2006).

A entrevista em profundidade é um método qualitativo que se caracteriza por estimular o entrevistado a dar respostas baseadas em seu próprio conhecimento de mundo, na classe social a que pertence, revelando seu próprio ponto de vista. A proximidade criada entre entrevistado e entrevistador é muito rica em detalhes, capaz de manifestar alguns elementos da vida social que não seriam revelados através de outras técnicas de pesquisa. Para que isso seja possível, é preciso que o entrevistador conquiste a confiança do entrevistado, fazendo com que ele perceba que ele também é um aluno e está ali para aprender (PREMEBIDA et al., 2013).

3.4 Plano amostral

Neste estudo o plano amostral é composto apenas por funcionários, incluindo subordinados e líderes dos seis setores de estamperia existentes na empresa, uma vez que estes são os únicos setores em que o índice de produtividade é medido. Assim, excluem-se todos os demais setores. O plano amostral é representado por trinta e sete subordinados e quatro chefes de setor, totalizando quarenta e uma pessoas.

Nesta pesquisa, o plano amostral pode ser considerado um censo. Para Gil (2002), o censo existe quando o levantamento de dados é feito com todos os componentes do universo da pesquisa e é extremamente relevante por possibilitar informações generalizadas sobre as populações. No entanto, como o censo não é realidade para a maioria dos estudos, é necessário que, mediante procedimentos estatísticos, escolha-se uma amostra significativa de todo o universo, sendo esta o foco da pesquisa. Sobre essa amostra, o pesquisador, através de suas conclusões, poderá fazer generalizações e projetá-las para a totalidade do universo, levando em

consideração a margem de erros (GIL, 2002). O autor complementa dizendo que existem diferentes tipos de amostragem, entre eles estão: a amostragem aleatória simples, também conhecida por amostragem casual, randômica ou acidental; amostragem sistemática; amostragem estratificada; amostragem por conglomerados e por cotas.

McDaniel e Gates (2006) consideram o plano amostral um censo quando os dados são coletados com toda a população de interesse do pesquisador e acrescenta que não são utilizados seguidamente por envolverem custo elevado e disponibilidade de tempo. Já a amostra, para os mesmo autores, é considerada uma seleção representativa da população de interesse, sendo capaz de retratar as características da população.

O público-alvo das entrevistas em profundidade foram os quatro chefes de setor, sendo que dois deles são responsáveis cada um por duas estamparias. No caso dos questionários, ele foi aplicado a trinta e sete pessoas que trabalham nas estamparias. Tendo em vista que a pesquisadora teve acesso a todos os funcionários das seis estamparias, foco desta pesquisa, foi possível aplicar o questionário a todos eles, bem como a entrevista em profundidade com os respectivos líderes de setor. Assim pode-se considerar a amostra estudada como um censo, uma vez que todos os funcionários que eram o foco desta pesquisa participaram dela, representando, assim, o universo da pesquisa.

3.5 Plano de tratamento e análise de dados

Os dados primários coletados através da entrevista em profundidade foram avaliados segundo a análise de conteúdo. A análise e interpretação dos resultados no grupo de foco, segundo Aaker, Kumar e Day (2013), deve ser capaz de compreender a essência e todas as impressões sobre cada tópico mencionado durante a entrevista. Além disso, deve-se colocar o comentário relatado em um contexto, para que as suas consequências fiquem mais evidentes, e não apenas repetir o que foi dito. A análise de conteúdo é considerada uma técnica de observação comumente utilizada para examinar algum material escrito através de algumas regras e envolve observação e análise de conteúdo ou mensagem de

anúncios publicitários, artigos de jornais ou programas de rádio e TV. É necessário que se desenvolvam algumas categorias para classificar as unidades (AAEKER; KUMAR; DAY, 2013).

As respostas obtidas através do áudio gravado foram analisadas individualmente e em conjunto, descrevendo as percepções e preferências dos respondentes para cada pergunta do roteiro de entrevista. Para complementar e comprovar as análises, os depoimentos dos entrevistados em cada questão foram transcritos na íntegra. Sampieri, Collado e Lucio (2013), acreditam que para que o ciclo da análise qualitativa esteja completo, é necessário que se crie um sistema de classificação, bem como que se apresentem temas e teorias acerca dos dados que foram coletados.

A análise e coleta dos dados devem ser interrompidas quando o pesquisador perceber que os dados fornecidos começam a se repetir, sem que se encontre alguma informação nova, ou a partir do momento em que o objetivo do estudo tiver sido atingido (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os dados primários desta pesquisa reunidos com o questionário aplicado aos colaboradores das estamparias foram analisados através da estatística descritiva. Atualmente a análise dos dados quantitativos é feita por computador, pois existe um número considerável de dados, o que impossibilitaria que sua análise fosse feita manualmente. Para isso existem inúmeras instituições de ensino ao redor do globo que dispõem de sistemas de computação para arquivar e analisar esta grande quantidade de dados e informações. Um desses importantes e renomados sistemas é o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®)*, criado na Universidade de Chicago, que compreende todos os tipos de análise estatística (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Assim, este estudo utilizou-se da média e do desvio-padrão. O desvio-padrão é considerado como uma medida de variabilidade, responsável por indicar, como o próprio nome sugere, “a média de desvio das pontuações em relação à média, [...] e quanto maior for a dispersão dos dados em torno da média, maior será o desvio padrão” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 309). Os autores complementam que a média é considerada uma medida de tendência central, cujo nível determinará

qual a medida da tendência central mais apropriada para ser interpretada. “A média é a medida de tendência central mais utilizada e pode ser definida como a média aritmética de uma distribuição [...] e é sensível a valores extremos” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 308).

3.6 Limitações do método

As limitações do método existem e fazem parte de praticamente todos os estudos de pesquisa. Conforme Vergara (2006) qualquer tipo de método possui possibilidades e limitações, assim, é importante que se expliquem quais foram as limitações do estudo, pois o leitor poderá fazer críticas quanto a isso.

Neste estudo, devido à falta de medição dos índices de produtividade em todos os setores da empresa, não foi possível relacionar os estilos de liderança com a produtividade em todos eles. Isso foi feito apenas nos seis setores de estamparia, pois são os únicos em que esta medição é realizada. Além disso, o elevado número de colaboradores e o pouco tempo disponível impossibilitaram a pesquisadora de elaborar em estudo totalmente qualitativo, o que levaria a uma análise mais detalhada e com informações mais ricas.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo é apresentada a caracterização da empresa em estudo, através de um breve relatório contendo informações quanto à sua localização, razão social, ramo de atuação, número de colaboradores, evolução histórica, política de seleção de funcionários, escolha dos líderes, caracterização das estamparias, e por fim, uma breve explicação sobre a produtividade e suas variáveis, bem como um comparativo da produtividade do primeiro semestre de 2013 e 2014.

4.1 Histórico

A Metalúrgica Hassmann S.A., CNPJ 89772065/0001-69, foi fundada em 01/10/1955, com a denominação de Hassmann e Lagemann LTDA, e na época produzia equipamentos para o uso nas pequenas propriedades, como por exemplo, carrinhos de mão e plantadeiras manuais.

Em 01/01/1961, sofreu uma reestruturação social, e passando a se chamar de Firma Individual Karl Hassmann. Nessa época, devido à visão de colocar no mercado um produto padronizado, que poderia ser fabricado durante o ano todo, possibilitando a criação de um estoque, se necessário, a empresa começou a produzir esquadrias de ferro. Neste período, iniciou-se um rápido crescimento da empresa.

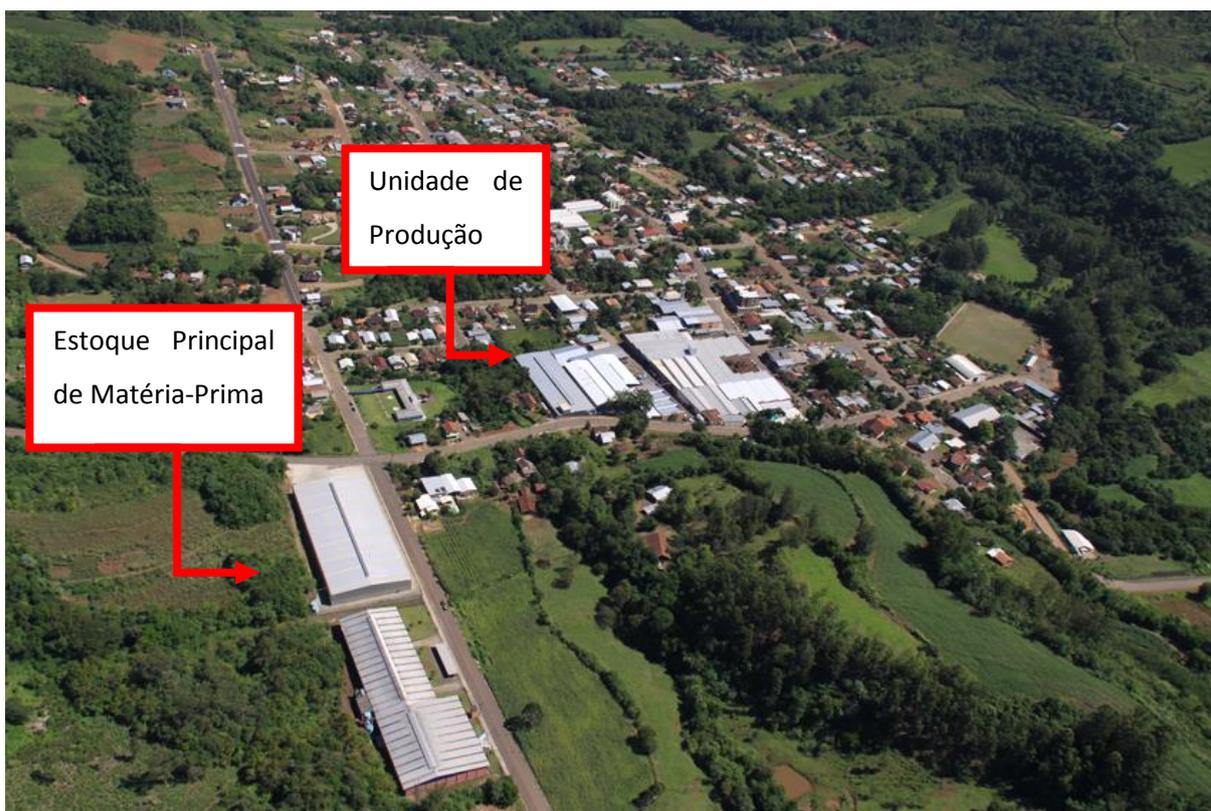
Em 06/12/1971, ocorreu nova reestruturação, que foi mais radical. Começaram a ser produzidos os primeiros parafusos (hoje o produto principal), e a

empresa foi transformada em Sociedade Anônima, com a atual denominação de Metalúrgica Hassmann S.A.

4.2 Estrutura atual

A Hassmann hoje possui duzentos e sessenta funcionários, sendo que destes, vinte e nove trabalham nos setores administrativo, financeiro e qualidade. Possui uma área de aproximadamente 35.200 m² (Figura 1) e uma área construída de aproximadamente 21.500 m², divididos entre a matriz, que contempla a produção, expedição e a parte administrativa, e a filial, que é constituída de um depósito de matéria-prima.

Figura 1 – Vista aérea da empresa



Fonte: Documentos da empresa.

Seus principais clientes são empresas do setor agrícola e automotivo (carros e caminhões), dentre os quais estão Scania, Suspensys, Bollhoff, John Deere, Volkswagen, Volvo, ZF do Brasil, SW Industry (Wurth), Dana, Agrale, Thyssenkrupp, entre outros.

Por estar inserida neste mercado, a cobrança por certificações de qualidade é muito grande. A Hassmann está certificada desde 16/08/1996, quando conquistou a certificação ISO 9002, sendo a pioneira no vale do Taquari. Em 14/09/2001, fez o “*up grade*” para QS 9000. Em 29/06/2004, a Hassmann foi certificada pelo BVQI na ISO TS 16949 (que é uma norma de gestão da qualidade para fornecedores de indústrias automotivas).

A Hassmann também sempre esteve rigorosamente em dia com o órgão ambiental do estado (Fepam), possuindo a licença de operação, e como o foco atual de todas as empresas é o meio ambiente, a certificação na ISO 14001 é uma realidade desde dezembro de 2008.

A grande maioria dos funcionários é contratada sem ter a menor experiência na área de parafusos e mecânica. Assim, a Hassmann, além de treinamentos realizados internamente, também incentiva através de custeio de cursos técnicos e de língua estrangeira, aqueles interessados em aperfeiçoar suas técnicas e seu conhecimento sobre o assunto.

4.3 Política de seleção de funcionários

Com relação à política de seleção de funcionários, a Hassmann tem como normativa principal, buscar pessoas que moram primeiramente no município de Imigrante, como forma de fortalecer a economia local e proporcionar emprego aos que residem no município. Porém, há casos específicos, nos quais são necessárias pessoas treinadas e qualificadas com experiência comprovada na área. Priorizando a contratação das pessoas que residem em Imigrante, a empresa ajuda a evitar o êxodo dos que procuram por emprego, além de fomentar a especialização dos funcionários para que eles, tanto em cursos técnicos quanto em cursos superiores, possam encontrar na empresa possibilidade de permanência no município, não necessitando a busca por emprego qualificado em outros municípios.

Ainda, a empresa também possibilita o ingresso de pessoas sem formação técnica ou curso superior, dando-lhes oportunidade de crescimento com treinamento

técnico/profissional adequado. Assim sendo, todos têm oportunidade de emprego, proporcionando inclusão social.

4.4 Formalização da escolha do líder

O líder por área ou setor é formalizado seguindo alguns passos que comprovam a sua capacidade de liderar. São escolhidos por espírito de liderança, sendo verificada a sua capacidade de unir o grupo (subordinados), para que as metas estabelecidas pela direção sejam alcançadas. São características apreciadas no líder escolhido a empatia, o conhecimento, tempo de empresa, a educação e habilidade de lidar com diferentes tipos de pessoas e situações. Essas análises e escolhas são feitas de modo informal, ou seja, com contato diário em várias situações, uma vez que, a direção acredita que a liderança deve ser exercida, e nem todos têm aptidão para tal.

4.5 Setores de estamparias

No caso da Hassmann, as estamparias são responsáveis pela fabricação de mais de 90% de todos os processos produtivos. Assim sendo, os equipamentos destinados à produção, bem como as ferramentas utilizadas devem ser o estado da arte. Equipamentos de última geração, com ferramentas de elevada qualidade e pessoas focadas e treinadas, fazem com que a produção da estamparia seja a excelência.

Dessa forma, é importante que os índices e variáveis da produtividade dos setores de estamparia sejam analisados sob a forma de buscar índices de produtividade global.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Nesta análise, a pesquisadora procurou relatar os resultados obtidos através da aplicação do questionário com os subordinados de cada uma das 06 (seis) estamparias, bem como compará-los às respostas dadas pelos respectivos chefes de setor. Após foi feito um cruzamento de dados, envolvendo os resultados obtidos em todas as estamparias. Por fim, a autora procurou fazer um comparativo dos estilos de liderança encontrados com os índices de produtividade do primeiro semestre de 2014.

5.1 Avaliação da produtividade (variáveis utilizadas)

A avaliação da produtividade é realizada mensalmente, considerando células individuais dentro dos diversos setores de estamperia existentes, ou seja, é feita uma avaliação individual de cada funcionário de cada célula ou máquina. Os quesitos avaliados são: tempo de *setup*, tamanho do lote a ser fabricado e número de lotes na célula ou máquina, além do tempo de manutenção preventiva, normal (programada) ou corretiva, bem como o tempo em que a máquina está efetivamente produzindo.

A meta de produtividade a ser atingida é em torno de 75%, a qual é estipulada pelos chefes da produção juntamente com os diretores da empresa. Quando esta produtividade não é alcançada, são realizadas reuniões de análise crítica para

verificar o motivo do não atingimento da meta proposta. Em alguns casos são abertos relatórios de não conformidade para que se verifique de perto o ocorrido. No entanto, o funcionário que não atingir a meta não é penalizado. Para efeitos de gestão visual, a Hassmann utiliza murais em todas as estamparias, para que o funcionário ou a eventual auditoria consigam visualizar os gráficos de produtividade.

5.2 A produtividade na atualidade

A seguir, procurou-se fazer uma comparação entre a produtividade do 1º semestre de 2013 (TABELA 1) e a produtividade do mesmo período de 2014 (TABELA 2).

Em virtude do momento extremamente atípico em nossa economia neste 1º semestre de 2014, a produtividade está quase dez pontos percentuais mais baixa (9,47%) se comparada ao mesmo período de 2013. Essa queda é resultado do péssimo desempenho do setor automobilístico e dos sistemistas (fornecedores de peças para as montadoras), os quais são os maiores compradores dos produtos fabricados pela Hassmann. Dessa forma, a competitividade frente aos mercados externos cai e com ela a produtividade também diminui.

A meta mundial de produtividade é próxima de 85%, mas como a Hassmann produz muitos itens especiais e volumes, em sua maioria, baixos, os tempos de *setup* (processo de mudança da produção de um item para outro em uma mesma máquina ou equipamento que exija troca de ferramenta e/ou dispositivo) das máquinas aumentam, reduzindo as chances de se atingir esta meta mundial, assim, no caso da Hassmann, estipula-se uma meta 75%.

Os índices são registrados pelos operadores de cada célula no sistema de controle da produção e centros de custos. Alguns ainda são registrados à mão e posteriormente passados para o sistema pelo digitador responsável. Os valores em percentuais das Tabelas 1 e 2 correspondem à média de todas as seis estamparias do período de janeiro a junho de cada ano correspondente. A tabela completa por ano e por estamparia pode ser visualizada nos anexos (Anexo C), bem como o gráfico comparativo de produtividade (ANEXO D).

Para um melhor entendimento dos dados utilizados nas tabelas 1 e 2, as expressões são explicadas a seguir:

- Ajuste - representa a média de tempo em que a máquina ficou desligada para a que o operador fizesse o *setup* (regulagem);

- Produção – representa a média de tempo despendido para o desenvolvimento de amostras (primeiro fornecimento) e desenvolvimento ferramental específico para este item;

- Manutenção – representa a média de tempo em que a máquina ficou parada/desligada para a troca de óleo, manutenção elétrica e de segurança, entre outros;

- Outros – representa a média de tempo, onde, por exemplo, a máquina não estava produzindo por falta operador;

- Produtividade – representa a média de tempo durante o qual a máquina estava trabalhando normalmente, sem parada para ajuste, produção, manutenção ou falta de operador.

Tabela 1 – Produtividade 1º semestre / 2013

TOTAL GERAL – Janeiro à junho / 2013					
Total (Geral)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)
	20,45	3,04	2,36	1,59	70,47

Fonte: Dados da empresa.

Tabela 2 - Produtividade 1º semestre / 2014

TOTAL GERAL – Janeiro à junho / 2014					
Total (Geral)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)
	26,03	3,65	3,53	2,99	63,80

Fonte: Dados da empresa.

Nota-se que na Tabela 1 a somatória dos percentuais não totaliza 100%. Isto ocorreu pelo fato de que na estamperia A, durante o 1º semestre de 2013, a célula de produção 47 foi desligada (ANEXO C), não havendo assim registros para serem contabilizados.

5.3 Questionário e entrevista em profundidade

A pesquisadora recebeu preenchidos todos os trinta e sete questionários entregues, servindo como base para a análise do caso. Já as entrevistas em profundidade, realizadas na sala de reuniões da própria empresa no dia 01/10, foram feitas individualmente os chefes de setor e gravadas na íntegra para que pudessem ser transcritas e melhor analisados os resultados. Todas as quarenta e uma pessoas entrevistadas e respondentes são do sexo masculino.

Com o intuito de preservar a identidade de todos os respondentes tanto dos questionários quanto dos chefes de setor que foram entrevistados, os números das estamparias foram alterados aleatoriamente pela pesquisadora para letras, evitando assim, que seja possível identificar qualquer uma delas por um possível leitor deste trabalho. Para melhor ilustrar, apresenta-se o Quadro 3.

Quadro 3 – Panorama das estamparias

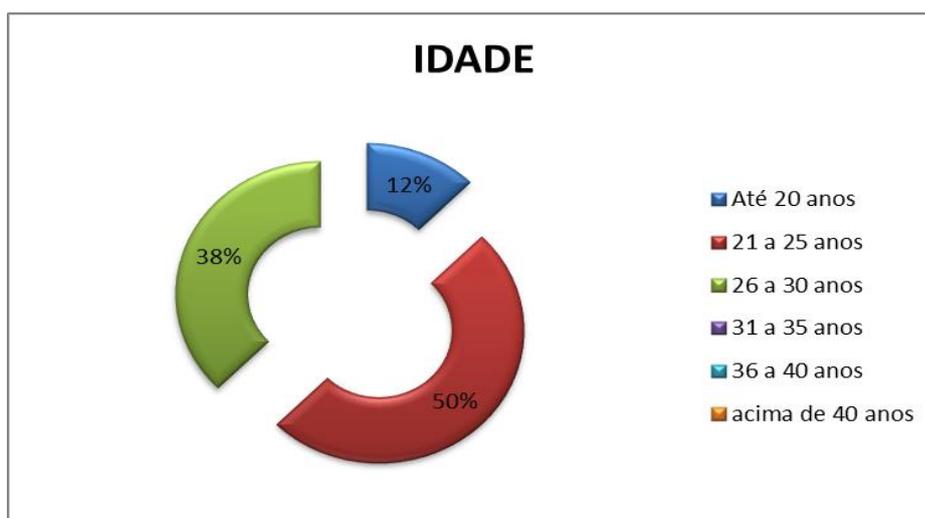
ESTAMPARIA	CHEFE DE SETOR	Nº DE RESPONDENTES
A	I	8
B	II	2
C	III	2
D		10
E	IV	11
F		4
TOTAL	4	37

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

5.3.1 Estamparia A

A estamparia A é composta, conforme Quadro 3, por oito funcionários e um chefe de setor identificado como I. Neste setor, 100% dos respondentes apenas trabalham, mas não estudam.

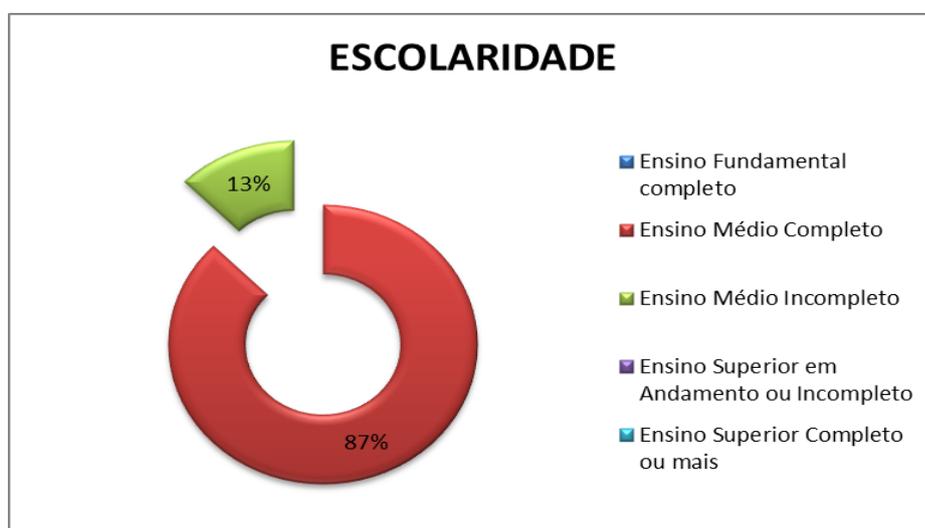
Gráfico 1 – Faixa etária (ESTAMPARIA A)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Em relação à idade, nenhum dos respondentes tem acima de trinta anos. Metade dos funcionários tem entre vinte e um e vinte e cinco anos, conforme mostra a Gráfico 1. Dos outros 50%, três pessoas têm de vinte e seis a trinta anos e apenas um deles tem menos de vinte anos.

Gráfico 2 – Escolaridade (ESTAMPARIA A)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Através do Gráfico 2 é possível perceber que nenhum dos funcionários da Estamparia A tem Ensino Superior em andamento ou completo. Verifica-se que 87% deles têm o Ensino Médio completo, sendo que o chefe deste setor também tem somente o Ensino Médio completo.

Gráfico 3 – Tempo de empresa (ESTAMPARIA A)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

A partir do Gráfico 3, percebe-se que 38% dos respondentes têm mais de cinco anos de empresa. Apenas um funcionário deste setor tem menos de um ano de empresa, enquanto que os outros 50% dos respondentes trabalham há mais de dois anos na Hassmann. O chefe de setor, identificado como I, disse na entrevista estar há quase oito anos trabalhando na empresa, o que demonstra experiência e conhecimento para orientar seus liderados para as tarefas. Isso não significa que ele possua conhecimento para orientá-los como gestor e, da mesma forma, que os anos de empresa não são suficientes para defini-lo como um bom líder.

A questão que tratava sobre a opinião a respeito do perfil e competências necessárias na função de liderança está ilustrada no Gráfico 4.

Gráfico 4 – O perfil e as competências necessárias na função de líder (ESTAMPARIA A)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Verifica-se que 75% do total de respondentes da estamperia A mostram-se satisfeitos com a atuação do seu chefe de setor, conforme análise feita no Gráfico 4. Com relação aos 25% que disseram concordar parcialmente com esta afirmação, pode-se dizer que como cada pessoa é única, torna-se difícil conseguir agradar a todos da mesma forma, conforme Farias (1991) já dizia. Mesmo assim o líder deste setor atende às expectativas da empresa e de seus subordinados. A réplica do líder é verdadeira, confirmando os dados do gráfico acima. *“Eu me dou bem com todos. Converso com todos no serviço e até agora todo mundo me escuta bem, e por isso acredito que exerço bem a função de líder”* (Chefe I).

Além disso, ele cita como principal motivo para desempenhar o papel de líder da Estamperia A, o fato de ter aprendido muito rápido a trabalhar nas máquinas, e de ter se destacado entre todos os outros do seu setor.

Gráfico 5 – A importância do papel do líder na realização das tarefas (ESTAMPARIA A)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Mais da metade dos respondentes (62%) considera o líder como fator crucial na realização das tarefas diárias. Essa importância dada pelos respondentes ao papel do líder foi assegurada por ele. *“Acho que sou importante para eles, porque se precisarem de alguma coisa ou se tiverem qualquer problema é a mim que eles se reportam”* (Chefe I).

Verificou-se que apenas um respondente (13%) diz discordar totalmente da importância do líder na realização das suas tarefas, o que provavelmente mostra a aptidão que este funcionário tem para realizar as tarefas rotineiras. Por outro lado, pode significar que este mesmo funcionário não necessite do seu líder ou chefe por ter condições de trabalhar independentemente ou até mesmo por não se identificar com sua maneira de liderar. Nesse sentido, o líder afirma ter de tratar alguns subordinados de maneira diferente. *“Alguns subordinados precisam ser tratados de maneira diferente, porque nem todos são iguais. Para uns eu preciso dar ordens, para outro não. Alguns enxergam o serviço que precisa ser feito, outros não”* (Chefe I).

Segundo Vargas (2004), a figura do líder só é possível se existirem os seguidores, cujas vontades precisam ser consideradas individualmente em direção a uma realização comum. Para tanto, é preciso que eles percebam a importância da

liderança para o atingimento de um objetivo. O líder diz ainda ter algumas dificuldades na hora de distribuir as tarefas aos seus subordinados. *“Minha maior dificuldade na hora de distribuir as tarefas para cada um dos subordinados é dar ordens, pois me considero muito humano e dar ordens vai contra o que acredito ser o correto”* (Chefe I).

O líder foi questionado também sobre a sua relação com seus superiores diretos, dizendo não ter muito contato com eles, o que acredita ser essencial.

“Nós não conversamos muito. Mesmo sendo fácil o acesso até eles, acredito que eles deveriam falar mais com nós também. Somos de certa forma, excluídos, pois eles só se reportam ao chefe da produção e com os chefes de setor ninguém vem conversar” (Chefe I).

Ele acrescenta dizendo que algumas decisões não cabem a ele, sendo necessário informar a direção, cabendo a eles o julgamento final. *“A minha autoridade é relativa ao tipo de situação. Se for para demitir, é necessário falar com a direção, mas se estiver relacionado a algum problema técnico com parafuso ou máquina, a decisão cabe a mim”* (Chefe I).

Farias (1991) acrescenta que a pessoa que está na posição de chefe não necessariamente tem autoridade formal, mas na prática é quem manda e quem detém o poder e transforma ideias aprovadas em ação. Já a atribuição de papel de líder é feita naturalmente, uma vez que o líder é alguém que é seguido sem ter qualquer autoridade formal, pois seus seguidores o aceitam, o respeitam e o admiram porque o consideram o representante de suas próprias vontades e defensor de suas próprias ambições, características sem as quais o exercício da liderança não seria efetivo.

Tabela 3 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIA A)

CARACTERÍSTICAS	Nº DE CITAÇÕES	PERCENTUAL
Manipulador; rígido; autoritário; dominador e controlador.	0	0
Estimula o diálogo e a participação do grupo nas decisões e sugestões; delega tarefas entre os subordinados; motiva todos no grupo; procura o comprometimento de todos; o contato entre subordinado e líder é direto e sem formalismo; procura sempre atingir os objetivos e metas organizacionais.	6	75%
Não costuma dar ordens e também não tem objetivos definidos; não orienta seus subordinados, apenas deixa o tempo passar; sua participação no grupo é quase nula; a divisão de tarefas e as decisões são normalmente feitas pelo próprio subordinado.	1	12,50%
É o tipo de líder que oferece total segurança e proteção para seus subordinados; superproteção do grupo; é muito controlador e acaba fazendo com que o grupo dependa totalmente dele para exercer qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão.	0	0
É o tipo de líder que prioriza o trabalho a ser realizado e por ser autoconfiante, não busca a contribuição dos funcionários; coloca a tarefa em primeiro lugar e não os trabalhadores como pessoas, o que não significa que ele seja grosseiro; é o tipo de liderança que tende a colocar a produtividade em primeiro lugar, diminuindo assim a satisfação do grupo.	1	12,50%
TOTAL	8	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Através da Tabela 3 é possível perceber que 75% dos funcionários da estamperia A considera o estilo de liderança de seu chefe de setor como democrático. Os outros 25% ficaram com opiniões divididas. Um deles (12,5%) considera seu líder orientado para as tarefas, priorizando o trabalho a ser realizado. Já outro subordinado, o mesmo que não considera seu chefe importante na realização das tarefas diárias, conforme já visto no Gráfico 5, diz ter um líder liberal, aquele que não costuma dar ordens e também não orienta seus subordinados, o que explicaria o motivo para a resposta que foi dada por ele.

Assim, pode-se dizer que o líder deve se adaptar facilmente ao grupo que orienta, bem como deve ser flexível ao considerar que cada pessoa tem um

comportamento distinto e pode reagir de diferentes maneiras ao mesmo problema, o que exige diferentes estilos de liderança nas mais diversas circunstâncias (FARIAS, 1991).

Na questão de número dez do questionário, alguns respondentes tiveram problemas com interpretação de texto. Assim, das oito respostas, três precisaram ser desconsideradas, pois não foi possível saber o que o subordinado quis dizer. Dessa forma, para a estamperia A na questão dez, foram considerados apenas cinco questionários, representando os 100%. Nesta pergunta a pesquisadora tinha como objetivo descobrir como os subordinados classificavam seu atual líder e, além disso, saber qual seria o tipo de líder ideal na ótica deles.

Com base nas respostas, identificou-se que o estilo democrático é o mais praticado pelo líder da estamperia A, sendo citado por 100% dos entrevistados. Além disso, é esse mesmo estilo que os subordinados consideram como ideal para eles. Desta forma, pode-se dizer que através desta análise, a satisfação do grupo junto ao seu líder é plenamente satisfatória, uma vez que o estilo de liderança praticado por ele é considerado ideal para todos.

O *feedback* dado pelo líder vai ao encontro das respostas dadas pelos subordinados na questão de número dez. Após fazer uma leitura dos estilos e características que também foram apresentados aos subordinados, o chefe I diz se enquadrar no estilo democrático de liderar pelos motivos já mencionados anteriormente, como se dar bem com todos, manter um diálogo com os subordinados, procurando sempre saber a opinião deles e valorizando a sua participação deles no grupo.

A última pergunta do questionário foi a seguinte: “dentre os aspectos listados abaixo, avalie quais você considera os mais impactantes na sua produtividade”. Os respondentes tinham treze aspectos que deveriam avaliar através de uma escala de importância de um (menos importante) a cinco (mais importante), podendo repetir a mesma nota. Os resultados obtidos foram analisados a partir da média dos itens respondidos pelos pesquisados para cada fator influenciador apresentado.

Tabela 4 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIA A)

FATORES INFLUENCIADORES	NOTA MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1. Salário	4,00		2	1		5	32
2. Pressão vinda de outros setores da empresa	2,38	3		4	1		19
3. Atuação e influência do seu supervisor	3,50		1	2	5		28
4. O seu próprio comprometimento com o trabalho	4,63				3	5	37
5. Ambiente agradável e uma equipe motivada	4,38		1	1		6	35
6. Benefícios oferecidos pela organização	3,38	1	1	2	2	2	27
7. Possibilidade de crescimento	3,63	1		3	1	3	29
8. Incentivos (auxílio faculdade, curso técnico)	2,63	3	1	1	2	1	21
9. Garantia de estabilidade	4,13			2	3	3	33
10. Equipamentos adequados	4,38			2	1	5	35
11. Reconhecimento	3,63	1		3	1	3	29
12. Manutenção de máquina (troca de óleo, <i>setup</i> ...)	3,50	1		4		3	28
13. Problemas domésticos (externos à organização)	3,13	1	2	1	3	1	25

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Gráfico 6 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIA A)

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Para os respondentes da estamperia A, o próprio comprometimento com o trabalho é o fator de maior influência na produtividade (4,63), seguido da utilização de equipamentos de trabalho adequados (4,38), um ambiente agradável e uma equipe motivada (4,38), garantia de estabilidade (4,13) e por fim o salário (4,00) (GRÁFICO 6). Um dos fatores que menos obteve pontuação foi o item oito (2,63), que tratava sobre os incentivos, como por exemplo, auxílio faculdade. Pode ser que a nota tenha sido baixa, pois, conforme Gráfico 2, nenhum dos respondentes possui curso superior em andamento ou completo e por isso, para eles, este não é um fator influenciador da produtividade.

Em relação à produtividade, o líder diz estar sempre atento a tudo e todos, sempre buscando atingir as metas e índices que a organização propõe como ideais.

Estou sempre supervisionando o trabalho que eles estão fazendo e sempre que necessário auxilio eles na regulagem das máquinas. Além disso, sempre que for preciso eu me disponho a vir trabalhar em sábados e feriados, ou até mesmo fazer horas-extras para bater as metas (Chefe I).

5.3.2 Estamperia B

Em virtude da obviedade dos dados coletados na estamperia B, as respostas da maioria das questões são apresentadas através de texto e não de gráficos.

A estamperia B é composta, conforme Quadro 3, por apenas dois funcionários e um chefe de setor identificado como II. Neste setor, 100% dos respondentes, além da rotina de trabalhar, também estudam e têm entre vinte e um e vinte e cinco anos. Além disso, um deles está cursando o Ensino Superior e o outro já é graduado. Ambos estão há quase três anos na empresa. O chefe de setor está há onze anos na Hassmann e é técnico em mecânica industrial.

Quando questionados sobre a capacidade e o perfil do chefe de setor para exercer a liderança, os dois disseram estar insatisfeitos com a habilidade e competências que o chefe de setor II tem para comandar o grupo, e dizem ainda que conseguem realizar as tarefas diárias sem as orientações e a supervisão dele. Em oposição às opiniões dos subordinados, o chefe II disse se considerar um líder.

“Considero-me um líder, não só pelos 11 anos que eu trabalho na Hassmann, mas acredito que, além disso, eu me destaquei e fiz por merecer” (Chefe II).

É importante ressaltar que os motivos mencionados pelo líder, não o tornam necessariamente um líder, pois é necessário mais que isso. Conforme cita Robbins (2005), uma pessoa não exerce liderança eficaz pelo fato de ocupar um cargo com certo nível de autoridade.

A insatisfação dos subordinados quanto à supervisão e orientação do líder é também um desabafo do próprio chefe de setor, que gostaria de poder fazer mais pelos seus subordinados, mas é impossibilitado por desempenhar dois papéis: chefe de setor e operador de máquina/prensista. *“Eu acredito que os auxilio, no entanto penso que poderia fazer muito mais caso eu não tivesse a dupla função de chefe de setor e operador de máquina/prensista”* (Chefe II).

Por outro lado, ele argumentou que os subordinados são treinados para desempenhar suas tarefas independentemente do chefe de setor. *“Na verdade, eles são treinados para executarem as tarefas sozinhos, mas sempre que houver dúvida ou alguma problema é a mim que eles devem se remeter”* (Chefe II).

O líder acrescentou que a empresa oferece pouca autonomia para tomar decisões e que talvez eles pudessem tomar mais responsabilidades para eles.

Eu acho que autonomia a gente tem pouco. Por exemplo, se eu tiver algum problema com um dos meus subordinados, que já não vem trabalhando bem, falta muitas vezes, eu preciso primeiramente conversar com o chefe da produção e depois é ele quem leva o assunto para a direção, que toma a decisão (Chefe II).

Na nona questão, a qual solicitava que os respondentes indicassem qual conjunto de características que melhor identificava o seu líder, ambos assinalaram a alternativa abaixo, conforme Tabela 5. Ou seja, descreveram-no como um líder liberal, que não costuma dar ordens e não orienta seus subordinados, justificando a insatisfação com o líder que já havia sido manifestada nas perguntas anteriores.

Tabela 5 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIA B)

CARACTERÍSTICAS	Nº DE CITAÇÕES	PERCENTUAL
Não costuma dar ordens e também não tem objetivos definidos; não orienta seus subordinados, apenas deixa o tempo passar; sua participação no grupo é quase nula; a divisão de tarefas e as decisões são normalmente feitas pelo próprio subordinado.	2	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Knapik (2011) diz que lideranças despreparadas, como é o caso deste chefe de setor II, podem prejudicar o funcionamento das equipes ao invés de auxiliá-las. Além disso, a maioria das pessoas depende de algum líder ou superior que as conduza. Para tanto, o líder deve obrigatoriamente dar apoio técnico e também tomar decisões baseadas nos recursos disponíveis (FARIAS, 1991). Essas características podem ser justificadas, conforme já dito antes, pelo fato de o chefe desempenhar a dupla função de prensista e chefe de setor, o que reduz o tempo que ele gostaria de ter para fiscalizar os seus subordinados. Além disso, ele mencionou o fato de colocar mais uma pessoa para ocupar a posição de prensista, pois assim ele ficaria apenas como chefe de setor e teria tempo suficiente para orientar seus subordinados. *“Durante o ano passado e também este ano conversamos sobre a possibilidade de colocar mais uma pessoa no meu setor para auxiliar, mas por enquanto disseram que não iriam colocar ninguém. Quem sabe mais tarde”* (Chefe II).

Contrário ao estilo de liderança que foi atribuído ao líder pelos subordinados, o próprio líder se autodenomina democrático. *“A gente mantém sempre um bom diálogo e por isso acredito que me encaixaria nas características de um líder democrático”* (Chefe II).

Na pergunta de número dez, além de caracterizar o estilo de liderança de seu supervisor, os respondentes deveriam também apontar qual o estilo de liderança que na visão deles seria o mais eficaz. Conforme já visto, o estilo de liderança do líder atual foi considerado liberal. No entanto, o líder ideal seria adepto ao estilo democrático, no qual todo o grupo contribui com sugestões e a satisfação de todos é vital.

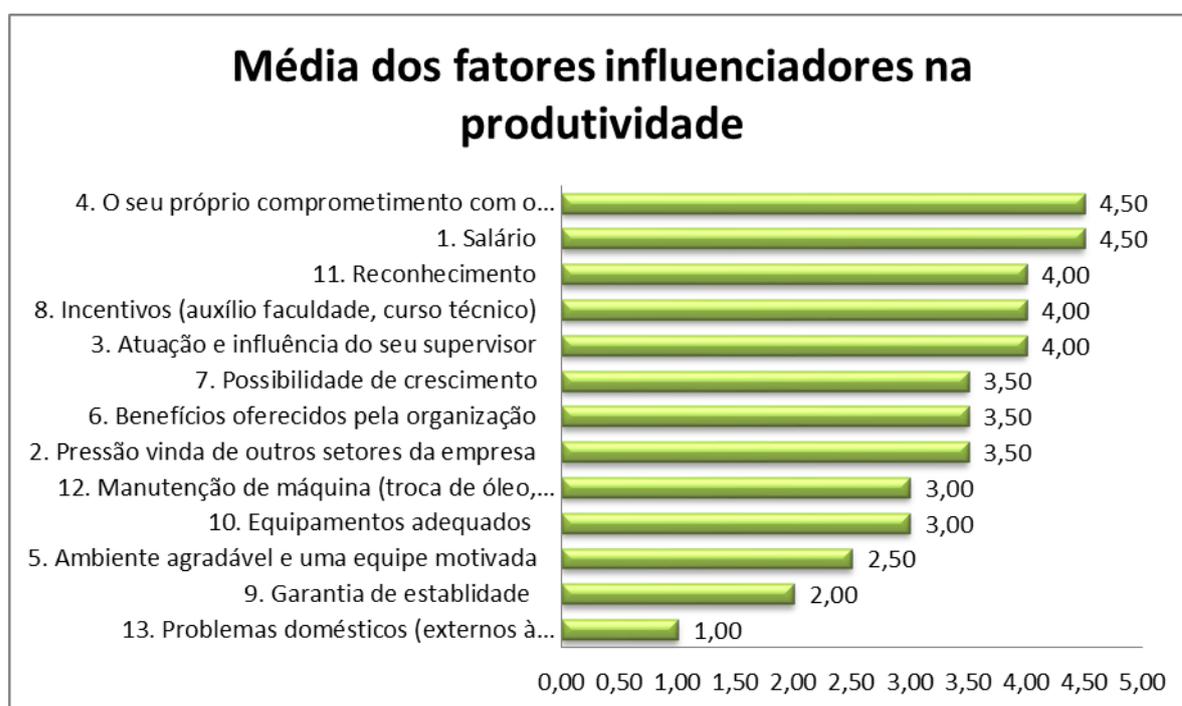
Através da Tabela 6, é possível visualizar quais os fatores que mais impactam na produtividade, segundo a opinião dos dois respondentes.

Tabela 6 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIA B)

FATORES INFLUENCIADORES	NOTA MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1. Salário	4,50				1	1	9
2. Pressão vinda de outros setores da empresa	3,50			1	1		7
3. Atuação e influência do seu supervisor	4,00				2		8
4. O seu próprio comprometimento com o trabalho	4,50				1	1	9
5. Ambiente agradável e uma equipe motivada	2,50		1	1			5
6. Benefícios oferecidos pela organização	3,50		1			1	7
7. Possibilidade de crescimento	3,50			1	1		7
8. Incentivos (auxílio faculdade, curso técnico)	4,00			1		1	8
9. Garantia de estabilidade	2,00			1	1		4
10. Equipamentos adequados	3,00		1		1		6
11. Reconhecimento	4,00			1		1	8
12. Manutenção de máquina (troca de óleo, <i>setup</i> ...)	3,00		1		1		6
13. Problemas domésticos (externos à organização)	1,00	2					2

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Gráfico 7 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIA B)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Conforme mostra o Gráfico 7 os principais fatores que motivam a produtividade, segundo os respondentes da Estamparia 2, são o próprio comprometimento com o trabalho (4,50), o salário (4,50), o reconhecimento (4,00), os incentivos (4,00) e a atuação e influência do supervisor (4,00). Já os itens que menos influência têm sobre a produtividade são: problemas domésticos (1,00) e a garantia de estabilidade (2,00).

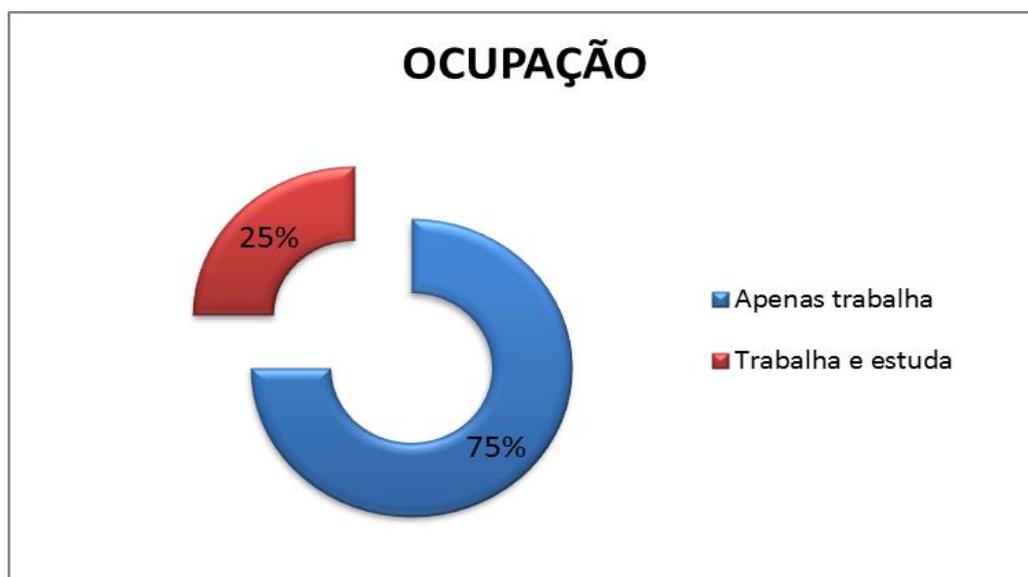
Na visão do líder, além de cobrar e dar ordens sobre o que precisa ser feito para atingir a produtividade é preciso às vezes esquecer e desviar um pouco da pressão do dia a dia e conversar sobre outros assuntos, pois para ele a cobrança excessiva teria impacto negativo sobre a produtividade.

Se todos os dias tu fores cobrar produção dos teus subordinados, e dizer a eles que precisam ser mais ligeiros, o relacionamento acaba sendo prejudicado. Tem horas que a gente fala sobre outras coisas não relacionadas à empresa para ver se eles ficam mais motivados (Chefe II).

5.3.3 Estamparias C e D

Como as estamparias C e D são lideradas pelo mesmo chefe de setor, os dados coletados foram unificados como se fosse apenas uma estamparia. Sendo assim, esta estamparia é composta por doze subordinados e um chefe de setor identificado como III (QUADRO 3).

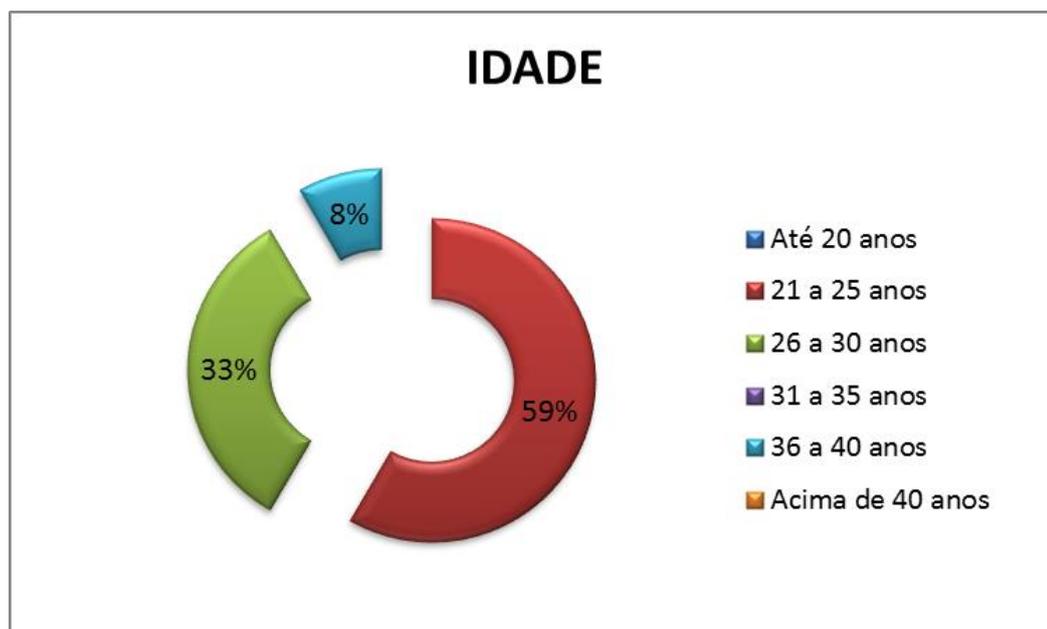
Gráfico 8 – Ocupação (ESTAMPARIAS C e D)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Verificou-se que a grande maioria dos respondentes (75%) apenas mantém ocupação com o trabalho. O restante, 25% dos subordinados, além da rotina de trabalho, também estuda.

Gráfico 9 – Faixa etária (ESTAMPARIAS C e D)

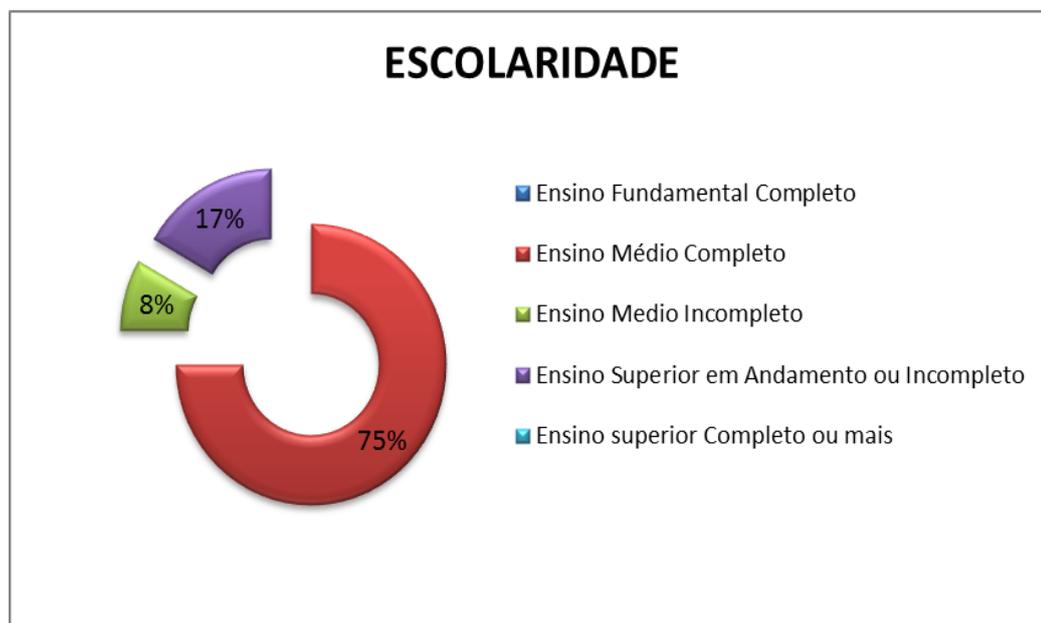


Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Através do Gráfico 9 constatou-se que nenhum dos integrantes das estamparias C e D tem mais de trinta anos. A maioria está na faixa etária entre vinte e um e vinte e cinco anos.

Das estamparias analisadas até agora, estas foram as primeiras em que se verificou que 17% dos subordinados estão cursando o Ensino Superior. No entanto, a maioria (75%) tem somente o Ensino Médio completo, enquanto que 8% dos respondentes nem sequer concluíram o Ensino Médio. O chefe de setor tem curso técnico em mecânica.

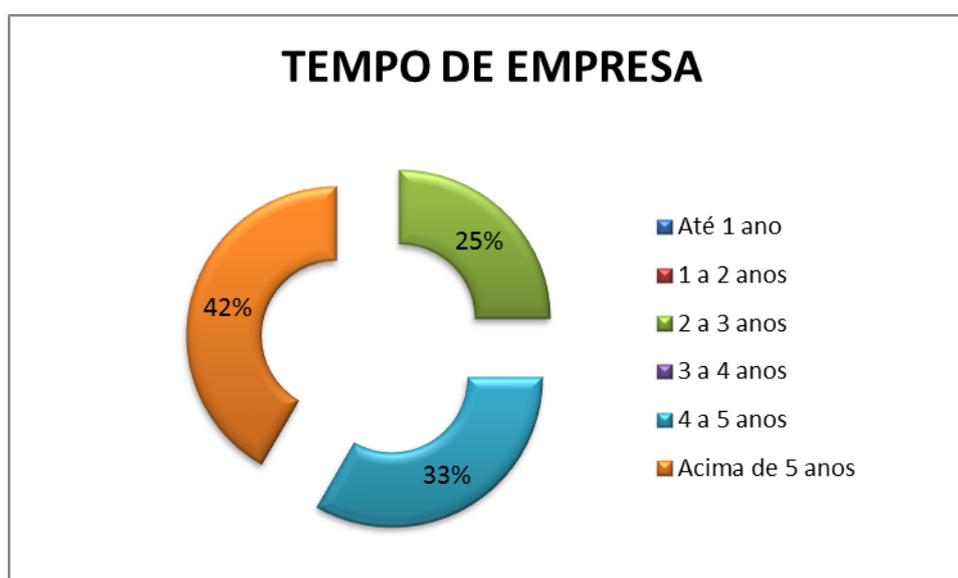
Gráfico 10 – Escolaridade (ESTAMPARIAS C e D)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

No gráfico abaixo é possível identificar que quase a metade dos respondentes (42%) está na empresa há mais de cinco anos. Enquanto que o chefe destas estamparias C e D esta a quatorze anos trabalhando na Hassmann, demonstrando experiência na área. Mullins (2004) acredita que a liderança pode acontecer em decorrência do cargo que determinada pessoa ocupa, devido a sua experiência ou ao seu conhecimento.

Gráfico 11 – Tempo de empresa (ESTAMPARIAS C e D)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Gráfico 12 – O perfil e as competências necessárias na função de líder (ESTAMPARIAS C e D)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

De acordo com o gráfico acima, o chefe de setor é considerado pela maioria (59%) como apto a exercer a liderança. No entanto ainda há uma parcela dos respondentes (16%) que diz discordar desta afirmação.

De acordo com o resultado obtido no Gráfico 12, na entrevista feita com o Chefe III, ele diz se sentir um líder por se dar bem com todos os funcionários dos dois setores que coordena. Além disso, tenta sempre fazer o melhor pelos seus subordinados e ajudá-los no que for possível. Ele também foi questionado sobre o que acredita ser necessário para ser um líder.

Para ser um líder é preciso ter um bom relacionamento com os subordinados, e às vezes usar da autoridade para aqueles que for necessário. No entanto, eu não tenho essa característica de ser autoritário, eu não gosto de insultar nem de destratar ninguém (Chefe III).

Na opinião dele, a direção o colocou na posição de chefe de setor principalmente pelo tempo de empresa, e também por conseguir desenvolver bem suas funções, como por exemplo, operar o maquinário e transmitir seu conhecimento de *setup* para seus subordinados, o que envolve desde a interpretação de desenhos de peças especiais até a escolha das ferramentas necessárias para produzir determinada peça. Lacombe e Heilborn (2003) mencionam que o líder pode influenciar as pessoas através de três poderes que ele chamou de poder legítimo,

traduzido pelo cargo ocupado na organização; o poder referente, característica de líderes carismáticos; e por fim, o poder do saber, firmado no saber. Além disso, o Chefe diz manter uma relação saudável com seus superiores e direção da empresa, no entanto também acredita que seria bom se eles, chefes de setor, pudessem ter mais autoridade para decidir.

Gráfico 13 - A importância do papel do líder na realização das tarefas (ESTAMPARIAS C e D)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Conforme gráfico acima, para 17% dos respondentes a realização das tarefas diárias independe da figura do chefe de setor, no entanto para 75% dos respondentes o chefe de setor é considerado importante na realização das tarefas diárias.

Quando o chefe de setor, através da entrevista, foi questionado sobre ser ou não importante para os subordinados na realização das tarefas, ele diz que o bom andamento das estamparias não pode depender 100% da atuação do líder ou chefe de setor.

Em parte eu me considero importante na realização das tarefas diárias dos meus subordinados, embora eu acredite que o setor deva funcionar bem, mesmo sem a presença do chefe. Isto, pois a maioria dos funcionários dos meus setores são experientes e já sabem o que precisa ser feito e como (Chefe III).

A questão da experiência dos subordinados mencionada pelo chefe de setor pode ser vista no Gráfico 11, no qual observa-se que quase 50% dos subordinados

está trabalhando no setor a mais de cinco anos. O fato de o setor ter que funcionar bem independentemente da presença do chefe é fundamentado pelos 17% dos subordinados que afirmam que o trabalho deles independe da figura do chefe (GRÁFICO 13).

Tabela 7 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIAS C e D)

CARACTERÍSTICAS	Nº DE CITAÇÕES	PERCENTUAL
Manipulador; rígido; autoritário; dominador e controlador.	0	0%
Estimula o diálogo e a participação do grupo nas decisões e sugestões; delega tarefas entre os subordinados; motiva todos no grupo; procura o comprometimento de todos; o contato entre subordinado e líder é direto e sem formalismo; procura sempre atingir os objetivos e as metas organizacionais.	9	75%
Não costuma dar ordens e também não tem objetivos definidos; não orienta seus subordinados, apenas deixa o tempo passar; sua participação no grupo é quase nula; a divisão de tarefas e as decisões são normalmente feitas pelo próprio subordinado.	2	17%
É o tipo de líder que oferece total segurança e proteção para seus subordinados; superproteção do grupo; é muito controlador e acaba fazendo com que o grupo dependa totalmente dele para exercer qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão.	0	0%
É o tipo de líder que prioriza o trabalho a ser realizado e por ser autoconfiante, não busca a contribuição dos funcionários; coloca a tarefa em primeiro lugar e não os trabalhadores como pessoas, o que não significa que ele seja grosseiro; é o tipo de liderança que tende a colocar a produtividade em primeiro lugar, diminuindo assim a satisfação do grupo.	1	8%
TOTAL	12	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Conforme Tabela 7, embora dois respondentes (17%) considerem seu chefe como liberal, verifica-se que 75% dos respondentes da estamperia C e D, enxergam seu chefe de setor como um líder democrático, sendo este o estilo mais citado. Ademais, apenas um respondente caracteriza seu chefe de setor como orientado para tarefas.

Na visão do chefe de setor, a maior dificuldade dele é ser autoritário e enfrentar alguém que não respeita as ordens que são dadas. Ao invés disso, ele prefere resolver os problemas que surgem numa boa, através do diálogo. Portanto, estes 17% que na Tabela 5 caracterizam o estilo de liderança do chefe de setor como liberal, devem ter se baseado no fato de que ele não gosta de ser autoritário, enquanto que 75% vão de encontro à ideia que ele tem de manter o diálogo e a participação, caracterizando-o como um chefe democrático.

Nas estamparias C e D ocorreram os mesmos problemas que ocorreram na questão dez. Assim, das doze respostas, duas precisaram ser desconsideradas, pois não foi possível saber o que o subordinado quis dizer. Dessa forma, para a estamparia A na questão dez, foram considerados dez questionários, representando os 100%. Nesta pergunta a pesquisadora tinha como objetivo descobrir como os subordinados classificavam seu atual líder e, além disso, saber qual seria o tipo de líder ideal na ótica deles.

Para o chefe de setor III, lidar com pessoas não é uma tarefa fácil. E às vezes é necessário se ajustar ao comportamento de cada um dos subordinados e conduzi-los de acordo com seu temperamento.

Lidar com pessoas é difícil. Alguns trazem problemas de casa e nem sempre as pessoas tem o mesmo humor. Outras são difíceis de serem conquistadas e, por isso, fazê-los vestir a camisa do grupo se torna uma missão quase impossível (Chefe III).

Tabela 8 – Estilo de liderança existente x estilo de liderança desejado na visão dos subordinados (ESTAMPARIAS C e D)

ESTILO DO LÍDER	SEU LÍDER (Nº DE CITAÇÕES)	%	IDEAL PARA VOCÊ (Nº DE CITAÇÕES)	%
AUTOCRÁTICO				
DEMOCRÁTICO	8	80%	9	90%
LIBERAL	2	20%		
ORIENTADO PARA TAREFA				
PATERNALISTA				
ORIENTADO PARA PARTICIPAÇÃO			1	10%
TOTAL	10	100%	10	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Analisando a tabela 8, é possível constatar que o chefe das estamparias C e D guia seus subordinados seguindo o estilo de liderança considerado ideal por 90% de seus seguidores: o democrático. Embora um dos respondentes desejasse ter um líder orientado para participação, pode-se dizer que estes dois estilos, democrático e orientado para participação, podem na maioria das vezes se confundir, pois as características que os definem são quase as mesmas. “*Eu me vejo como um líder democrático, pois peço sempre a opinião de todos que trabalham comigo e respeito a opinião deles e, se for válida, com certeza eu vou acatar*” (Chefe III).

O estilo de liderança depende de vários fatores, como por exemplo, a personalidade, o caráter, as necessidades do grupo, dos seus subordinados e da situação atual. Assim, líderes democráticos concentram-se mais no relacionamento interpessoal, realçando a preocupação com as relações humanas, ou seja, compartilhando suas responsabilidades com o grupo e os envolvendo no planejamento e execução de tarefas (SUGO et al., 2006).

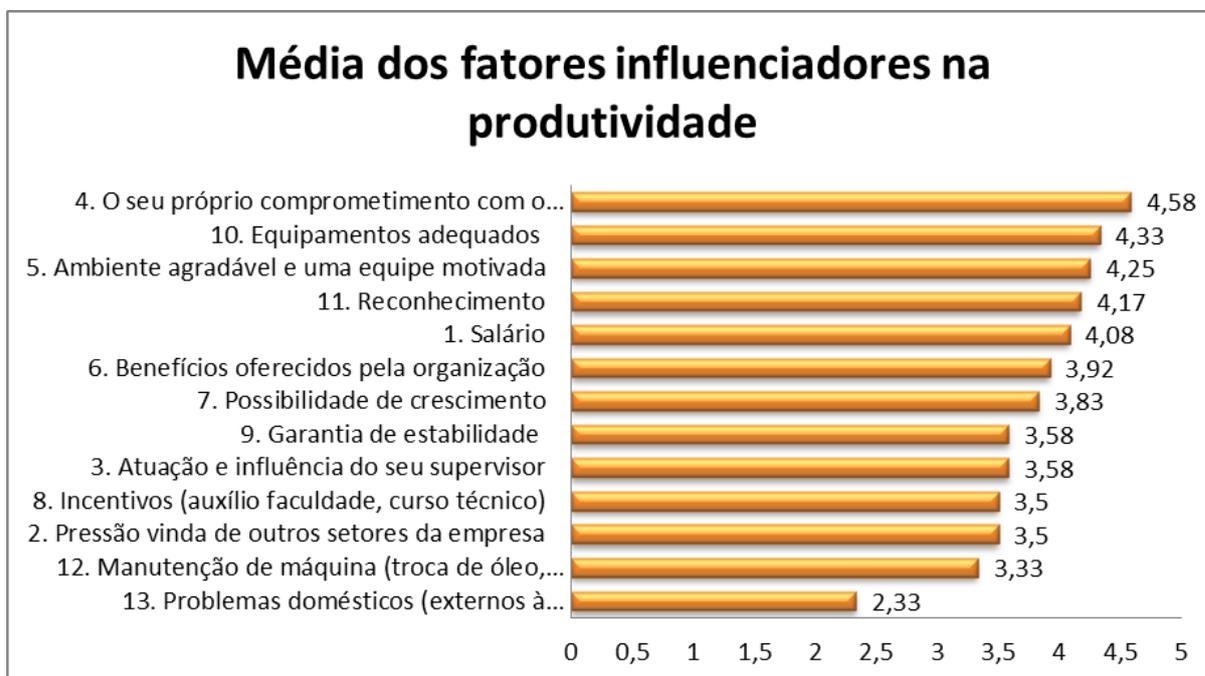
Tabela 9 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIAS C e D)

FATORES INFLUENCIADORES	NOTA MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1. Salário	4,08			4	3	5	49
2. Pressão vinda de outros setores da empresa	3,50	1	1	4	3	3	42
3. Atuação e influência do seu supervisor	3,58		2	4	3	3	43
4. O seu próprio comprometimento com o trabalho	4,58				5	7	55
5. Ambiente agradável e uma equipe motivada	4,25			3	3	6	51
6. Benefícios oferecidos pela organização	3,92			5	3	4	47
7. Possibilidade de crescimento	3,83	1	1	2	3	5	46
8. Incentivos (auxílio faculdade, curso técnico)	3,50	2	2		4	4	42
9. Garantia de estabilidade	3,58	2	1	2	2	5	43
10. Equipamentos adequados	4,33			1	6	5	52
11. Reconhecimento	4,17	1		1	4	6	50
12. Manutenção de máquina (troca de óleo, <i>setup</i> ...)	3,33	2		4	4	2	40
13. Problemas domésticos (externos à organização)	2,33	4	1	6	1		28

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

A síntese da Tabela 9 está representada através do Gráfico 14, no qual tem-se a nota média de cada um dos fatores influenciadores na produtividade que foram avaliados pelos doze respondentes da estamparia C e D.

Gráfico 14 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIAS C e D)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

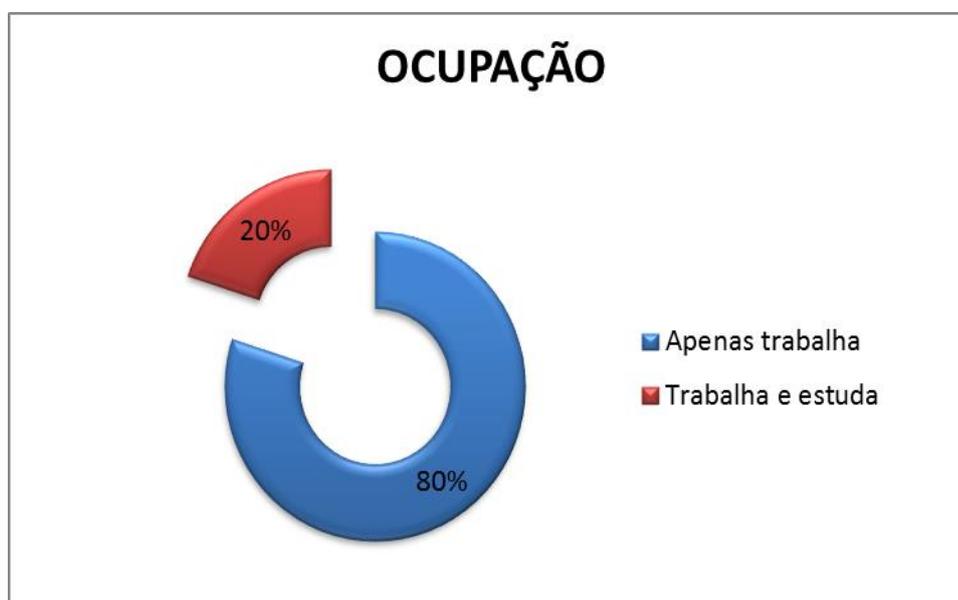
Após a leitura do Gráfico 14 é possível listar os cinco fatores de maior influência na produtividade, são eles respectivamente: o próprio comprometimento com o trabalho (4,58), a utilização de equipamentos adequados (4,33), um ambiente agradável e uma equipe motivada (4,25), o reconhecimento (4,17) e, por último, o salário (4,08). Dentre os fatores que obtiveram a menor média, podemos citar: problemas domésticos e manutenção de máquina. Cabe destacar que a “atuação e influência do supervisor” ficou em nona colocação, empatando com o fator “garantia de estabilidade”.

O chefe de setor acredita não influenciar muito na produtividade dos seus subordinados, até mesmo porque se algum deles não estiver desenvolvendo bem sua função, e não estiver interessado em alcançar as metas de produtividade, ele precisa reportar isto ao seu superior direto, o qual levará a questão até a direção, e só então será tomada alguma decisão, evidenciando a baixa colocação do fator “atuação e influência do seu supervisor” no Gráfico 14.

5.3.4 Estamparias E e F

As estamparias E e F são geridas pelo mesmo chefe de setor, como ocorre nas estamparias C e D. Isto é, cada chefe é responsável por orientar e conduzir duas estamparias. Assim, os dados coletados nas estamparias E e F foram unificados como se fosse apenas uma estamparia, e juntas compõem quinze subordinados e um chefe de setor identificado como IV (QUADRO 3).

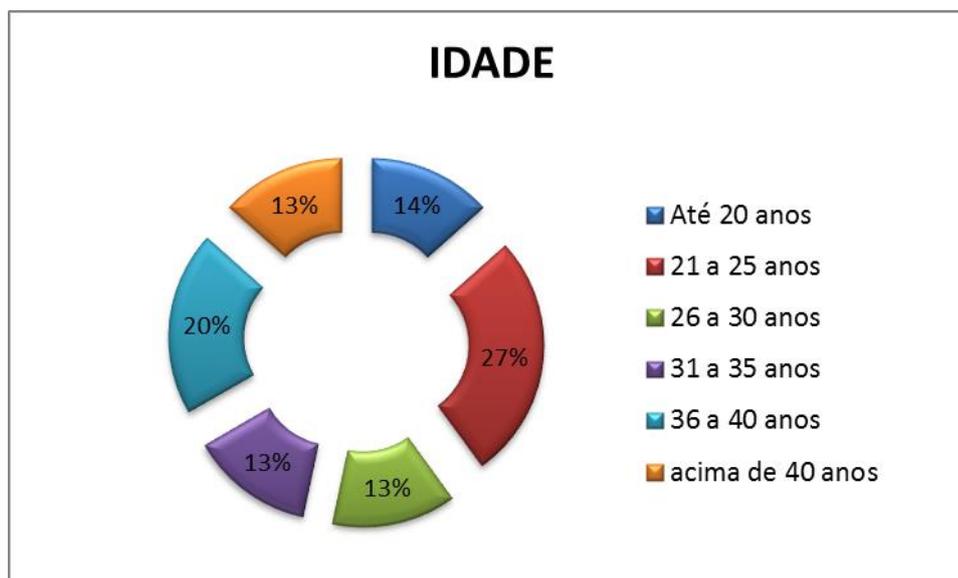
Gráfico 15 – Ocupação (ESTAMPARIAS E e F)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Da mesma forma que o trabalho predomina nas outras estamparias estudadas, o caso das estamparias E e F não poderia ser diferente: 80% dos respondentes apenas trabalha e não estuda.

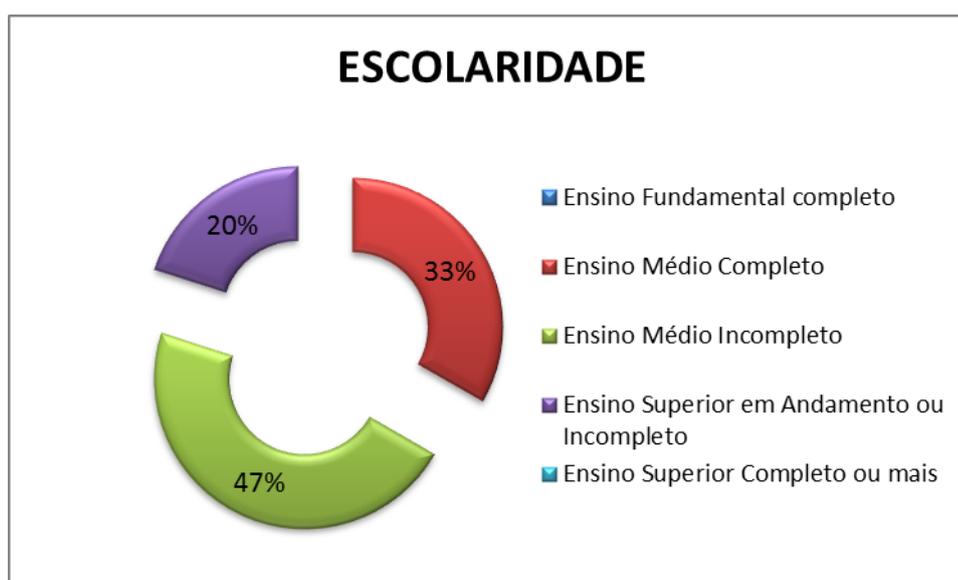
Gráfico 16 – Faixa etária (ESTAMPARIAS E e F)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Em relação à idade, destaca-se a faixa dos vinte e um a vinte e cinco anos com 27% (quatro subordinados) do total dos respondentes e as demais faixas distribuem-se de forma que uma corresponde a dois subordinados aproximadamente.

Gráfico 17 – Escolaridade (ESTAMPARIAS E e F)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Um dado importante a ser analisado neste gráfico é a porcentagem de respondentes que não concluiu o Ensino Médio (47%). Analisando os questionários,

a pesquisadora percebeu que todos os respondentes que assinalaram esta alternativa são maiores de trinta anos (46%). Isso pode estar relacionado ao fato dessas duas estamparias serem as mais antigas da empresa. Assim, encontra-se pessoas que trabalham neste mesmo setor desde sua criação. Nesta época as escolas não eram tão acessíveis, ainda mais para estas pessoas que moravam na colônia e precisavam ajudar os pais no campo. O que explicaria o fato de não terem concluído o Ensino Médio. Seguindo a constatação relativa aos subordinados, o chefe de setor tem apenas o Ensino Fundamental completo.

Gráfico 18 – Tempo de empresa (ESTAMPARIAS E e F)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Através do Gráfico 18 é possível confirmar a informação de que a maioria das pessoas está neste mesmo setor há muitos anos, pois 60% dos respondentes disseram estar a mais de cinco anos trabalhando na Hassmann. Enquanto que o chefe, que corresponde às estamparias E e F, trabalha na Hassmann há quinze anos.

Gráfico 19 – O perfil e as competências necessárias na função de líder (ESTAMPARIAS E e F)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

No caso da aptidão que o chefe IV tem para liderar, também é possível perceber que as opiniões são bem diversificadas, no entanto a maioria (67%) considera que o chefe de setor IV está preparado como líder. O chefe de setor IV também disse durante a entrevista se considerar um líder. *“Vejo-me como um líder, pois eu sei o que precisa ser feito, como precisa ser feito e o que precisa ser feito, da mesma forma que também consigo passar estas informações aos meus subordinados e orientá-los”* (Chefe IV).

O chefe sustenta esta afirmação dizendo que foi escolhido pela direção para representar seu grupo, pois se destacou pela produtividade e qualidade. *“Acredito ter sido escolhido pelo serviço que eu executava, por ter me destacado pela produtividade e qualidade do produto que eu fabricava”* (Chefe IV).

Gráfico 20 – A importância do papel do líder na realização das tarefas (ESTAMPARIAS E e F)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Embora as opiniões tenham ficado divididas, é possível dizer que 60% dos respondentes têm a realização das suas tarefas diárias vinculadas à figura do líder. E outros 40%, que dizem não depender do líder, devem ter *know-how* suficiente para realizar as tarefas do dia a dia e talvez se reportem a ele poucas vezes. Contrária à opinião dos 40%, o chefe de setor se considera importante para os subordinados. “*Se algum integrante do meu grupo não souber de alguma coisa, ele vem perguntar diretamente à mim. Na maioria das vezes eles me questionam e eu sei o que precisa ser feito para auxiliá-los*” (Chefe IV).

Tabela 10 – Definição do estilo de liderança (ESTAMPARIAS E e F)

CARACTERÍSTICAS	Nº DE CITAÇÕES	PERCENTUAL
Manipulador; rígido; autoritário; dominador e controlador.	0	0%
Estimula o diálogo e a participação do grupo nas decisões e sugestões; delega tarefas entre os subordinados; motiva todos no grupo; procura o comprometimento de todos; o contato entre subordinado e líder é direto e sem formalismo; procura sempre atingir os objetivos e metas organizacionais.	6	40%

Continua...

... conclusão.

Não costuma dar ordens e também não tem objetivos definidos; não orienta seus subordinados, apenas deixa o tempo passar; sua participação no grupo é quase nula; a divisão de tarefas e as decisões são normalmente feitas pelo próprio subordinado.	2	13%
É o tipo de líder que oferece total segurança e proteção para seus subordinados; superproteção do grupo; é muito controlador e acaba fazendo com que o grupo dependa totalmente dele para exercer qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão.	1	7%
É o tipo de líder que prioriza o trabalho a ser realizado e por ser autoconfiante, não busca a contribuição dos funcionários; coloca a tarefa em primeiro lugar e não os trabalhadores como pessoas, o que não significa que ele seja grosseiro; é o tipo de liderança que tende a colocar a produtividade em primeiro lugar, diminuindo assim a satisfação do grupo.	6	40%
TOTAL	15	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Na análise sobre os estilos de liderança, este é o primeiro caso em que as características de dois estilos de liderança são percebidas, por seis subordinados cada. Na opinião dos respondentes, 40% acredita ter um líder democrático e os outros 40% consideram o líder atual orientado para tarefas. O chefe de setor IV, por sua vez, se considera um líder orientado para o estilo democrático.

Esta variedade de respostas quanto a definição do estilo de liderança, pode ter ocorrido, pois o chefe de setor diz ter que tratar algumas pessoas de maneira diferente.

Algumas pessoas do meu setor precisam ser tratadas diferentemente das outras, porque eu não sei como funciona a cabeça delas. Para uns, basta passar a orientação do que precisa ser feito, não sendo necessário ficar acompanhando a realização da atividade, pois eles a farão corretamente. Para outros é bem diferente, pois eu preciso ficar o tempo todo de olho para que o parafuso saia da máquina bem feito (Chefe IV).

Estas pessoas que o chefe de setor menciona ter que ficar sempre atento, devem ser as que o caracterizaram como um líder orientado para tarefa (40%), pois nesses casos, pode ser que ele precise controlá-los constantemente, diminuindo assim a satisfação do grupo.

Dificuldades de interpretação de texto também ocorreram nas estamparias E e F com a décima questão. Assim, dos quinze questionários, foram considerados apenas doze, desconsiderando-se três. Nessa pergunta a pesquisadora tinha como objetivo descobrir como os subordinados classificavam seu atual líder e, além disso, saber qual seria o tipo de líder ideal na ótica deles.

Fazendo a leitura da Tabela 11, novamente pode-se afirmar que o estilo de liderar do Chefe IV é diferente de todos os outros das demais estamparias. Ao contrário dos demais, ele foi caracterizado pelos seus subordinados como um líder orientado para tarefa (42%). Outros estilos de liderança, como o autocrático, democrático e liberal também foram pontuados, no entanto não ultrapassam 33%. Na ótica dos seus subordinados, o líder ideal seria o democrático, com 83% das respostas.

Tabela 11 – Estilo de liderança existente x estilo de liderança desejado na visão dos subordinados (ESTAMPARIAS E e F)

ESTILO DO LÍDER	SEU LÍDER (N° DE CITAÇÕES)	%	IDEAL PARA VOCÊ (N° DE CITAÇÕES)	%
AUTOCRÁTICO	1	8%		
DEMOCRÁTICO	4	33%	10	83%
LIBERAL	2	17%		
ORIENTADO PARA TAREFA	5	42%		
PATERNALISTA				
ORIENTADO PARA PARTICIPAÇÃO			2	17%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Em relação às dificuldades para liderar, da mesma forma que os demais chefes de setor, o chefe IV diz ter dificuldades para dar ordens.

Minha maior dificuldade para exercer a liderança é puxar a orelha daqueles que não fazem o que precisa ser feito. Não é que eu não goste de dar ordens, apenas não me sinto bem sendo chato a todos os momentos. Acredito também que todos tem idade suficiente para saber o que deve ser feito e trabalhar (Chefe IV).

A Tabela 12 demonstra qual a nota média que cada fator influenciador tem na produtividade. Quanto mais próximo de cinco for a média, maior a influência deste

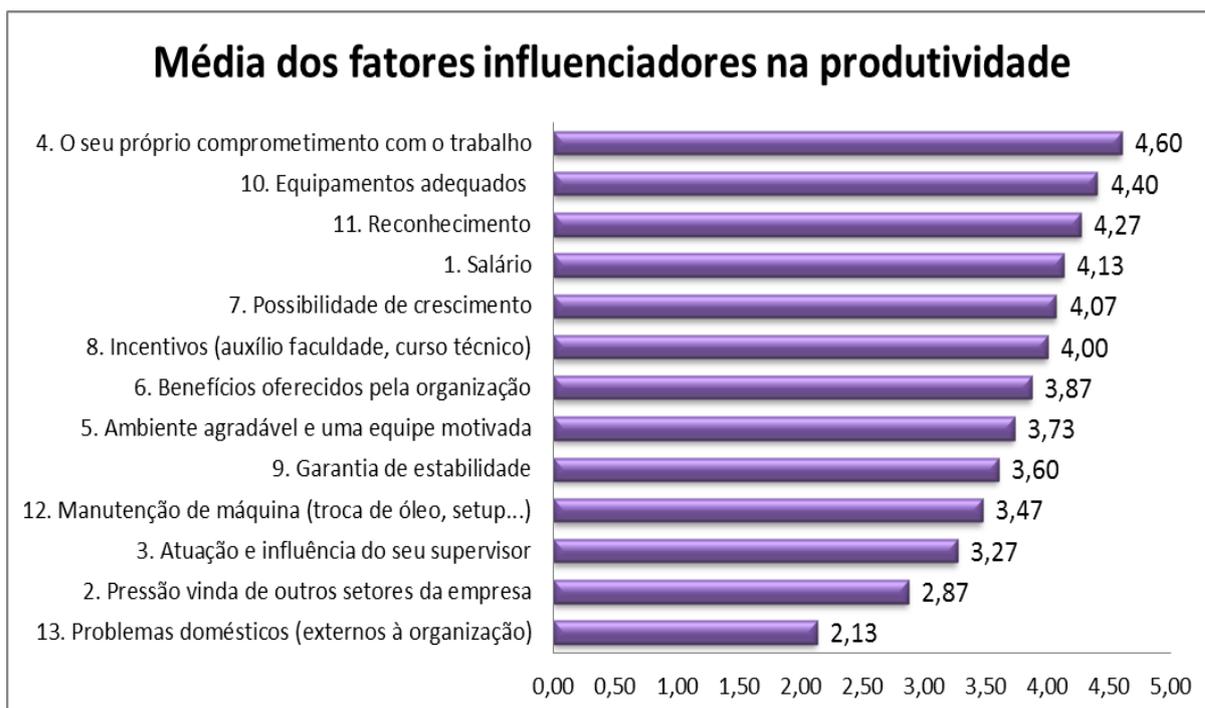
fator na produtividade segundo os respondentes. Para uma melhor visualização desta avaliação, o Gráfico 21 coloca todos os fatores em ordem de influência decrescente.

Tabela 12 – Aspectos que impactam na produtividade (ESTAMPARIAS E e F)

FATORES INFLUENCIADORES	NOTA MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1. Salário	4,13		1	3	4	7	62
2. Pressão vinda de outros setores da empresa	2,87	2	3	7	1	2	43
3. Atuação e influência do seu supervisor	3,27	2	2	4	4	3	49
4. O seu próprio comprometimento com o trabalho	4,60			1	4	10	69
5. Ambiente agradável e uma equipe motivada	3,73	1	1	5	2	6	56
6. Benefícios oferecidos pela organização	3,87	1	1	2	6	5	58
7. Possibilidade de crescimento	4,07	1	1	2	3	8	61
8. Incentivos (auxílio faculdade, curso técnico)	4,00	2		1	5	7	60
9. Garantia de estabilidade	3,60	2	1	3	4	5	54
10. Equipamentos adequados	4,40		1	1	4	9	66
11. Reconhecimento	4,27	1	1		4	9	64
12. Manutenção de máquina (troca de óleo, setup...)	3,47	2		5	5	3	52
13. Problemas domésticos (externos à organização)	2,13	6	4	3	1	1	32

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Gráfico 21 – Média dos fatores influenciadores na produtividade (ESTAMPARIAS E e F)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Conforme o Gráfico 21, os principais fatores que tem influência na produtividade das estamparias E e F são: o próprio comprometimento do funcionário com o trabalho (4,60), a utilização de equipamentos de trabalho adequados (4,40), o reconhecimento do funcionário pela empresa (4,27), o salário (4,13), a possibilidade de crescimento na organização (4,07) e por fim, os incentivos que são oferecidos (4,00). Dentre os que tiveram as médias mais baixas, tem-se: problemas externos à organização (2,13) e a pressão vinda de outros setores da empresa (2,87).

Para alcançar a produtividade que a direção estipula, o chefe de setor diz sempre que possível, tentar otimizar a regulagem das máquinas. Além disso, quando ele percebe que algum dos funcionários não está num dia muito bom, ele tenta conversar para ver o que aconteceu, mas nem sempre é possível ajudá-los.

5.4 Relação entre estilos de liderança e produtividade

Essa última análise da pesquisa visa responder a seguinte questão: existe uma relação entre os estilos de liderança encontrados nos setores de estampa da Metalúrgica Hassmann S/A com os índices de produtividade? Para isso, as estamparias foram novamente divididas conforme Quadro 3.

Tabela 13 – Média dos fatores influenciadores na produtividade: comparação entre estamparias

FATORES INFLUENCIADORES	ESTAMP. A (GRÁFICO 6)	ESTAMP. B (GRÁFICO 7)	ESTAMP. C e D (GRÁFICO 14)	ESTAMP. E e F (GRÁFICO 21)
1. Salário	4,00	4,50	4,08	4,13
2. Pressão vinda de outros setores da empresa	2,38	3,50	3,50	2,87
3. Atuação e influência do seu supervisor	3,50	4,00	3,58	3,27
4. O seu próprio comprometimento com o trabalho	4,63	4,50	4,58	4,60
5. Ambiente agradável e uma equipe motivada	4,38	2,50	4,25	3,73
6. Benefícios oferecidos pela organização	3,38	3,50	3,92	3,87
7. Possibilidade de crescimento	3,63	3,50	3,83	4,07
8. Incentivos (auxílio faculdade, curso técnico)	2,63	4,00	3,50	4,00
9. Garantia de estabilidade	4,13	2,00	3,58	3,60

Continua...

... conclusão.

10. Equipamentos adequados	4,38	3,00	4,33	4,40
11. Reconhecimento	3,63	4,00	4,17	4,27
12. Manutenção de máquina (troca de óleo, <i>setup</i> ...)	3,50	3,00	3,33	3,47
13. Problemas domésticos (externos à organização)	3,13	1,00	2,33	2,13

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Analisando a Tabela 13, é possível perceber que as médias dos fatores por estamperia ficaram muito próximas umas das outras. No entanto, em relação aos incentivos oferecidos pela organização, se percebe uma grande diferença entre as estamparias. Na estamperia A, pode-se dizer que a média é baixa (2,63), pois se voltarmos ao Gráfico 2, verifica-se que não há nenhum respondente que tenha cursado ou esteja cursando o Ensino Superior. Dessa forma este não se torna um fator importante no caso destes funcionários, e por isso a sua influência sobre a produtividade é baixa. Em compensação, na estamperia B, a média deste fator foi bem mais alta (4,00), pois segundo os dados coletados com os questionários, 100% dos respondentes ou já concluiu o Ensino Superior ou ainda está cursando. Nesse caso, os incentivos que a organização oferece a estes funcionários tem grande influência sobre a produtividade.

Outros fatores como, por exemplo, “ambiente agradável e uma equipe motivada”, “garantia de estabilidade”, “equipamentos adequados” e “problemas domésticos” tiveram médias baixas, no entanto não há como fazer uma análise mais aprofundada, pois não foram feitas perguntas no questionário que estivessem relacionadas a estes fatores.

Outra informação importante é encontrada comparando-se o tempo de empresa dos subordinados com a importância do chefe de setor na realização das tarefas diárias. É possível perceber que mesmo tendo experiência de mais de cinco anos na Hassmann, os subordinados consideram a figura do líder importante na realização das suas tarefas diárias. Um exemplo disso é a estamperia A, onde 38% dos subordinados está a mais de cinco anos na fábrica e do total de respondentes, 87% concorda que o líder é importante na realização das tarefas diárias.

Tabela 14 – Comparação dos estilos de liderança na percepção dos subordinados

CARACTERÍSTICAS	ESTAMPARIAS			
	A	B	C e D	E e F
AUTOCRÁTICO - Manipulador; rígido; autoritário; dominador e controlador.				
DEMOCRÁTICO - Estimula o diálogo e a participação do grupo nas decisões e sugestões; delega tarefas entre os subordinados; motiva todos no grupo; procura o comprometimento de todos; o contato entre subordinado e líder é direto e sem formalismo; procura sempre atingir os objetivos e metas organizacionais.	75%		75%	40%
LIBERAL - Não costuma dar ordens e também não tem objetivos definidos; não orienta seus subordinados, apenas deixa o tempo passar; sua participação no grupo é quase nula; a divisão de tarefas e as decisões são normalmente feitas pelo próprio subordinado.	12,50%	100%	17%	13%
PATERNALISTA - É o tipo de líder que oferece total segurança e proteção para seus subordinados; superproteção do grupo; é muito controlador e acaba fazendo com que o grupo dependa totalmente dele para exercer qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão.				7%
ORIENTADO PARA TAREFAS - É o tipo de líder que prioriza o trabalho a ser realizado e por ser autoconfiante, não busca a contribuição dos funcionários; coloca a tarefa em primeiro lugar e não os trabalhadores como pessoas, o que não significa que ele seja grosseiro; é o tipo de liderança que tende a colocar a produtividade em primeiro lugar, diminuindo assim a satisfação do grupo.	12,50%		8%	40%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Conforme Tabela 14, líderes com estilo democrático são encontrados nas estamparias A, C e D, sendo esse o estilo citado pela maioria dos respondentes dessas estamparias (75%). No entanto, na estamparia B, 100% dos respondentes

considera o estilo do seu líder liberal. Já nas estamparias E e F, dois estilos ficaram empatados com 40%: democrático e orientado para tarefas.

O próximo gráfico (GRÁFICO 22) apresenta os fatores mais impactantes na produtividade, somando-se as médias de todas as estamparias para cada um dos fatores.

Gráfico 22 – Aspectos que impactam na produtividade (geral)



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2014).

Através do Gráfico 22 é possível perceber que o fator mais impactante na produtividade, na visão dos subordinados, é a própria dedicação e comprometimento deles com o trabalho (4,59). Logo após, estão fatores como a utilização de equipamentos de trabalho adequados (4,30), a remuneração (4,11) e o reconhecimento dos funcionários pela organização (4,08).

O fator “atuação e influência do seu supervisor” ficou em décima colocação (3,46), provando, que na opinião dos respondentes, o líder de alguma forma ou de outra não tem grande influência sobre a produtividade destes setores de estampa.

A meta de produtividade da Hassmann, conforme já mencionado anteriormente, é em torno de 75%. As análises feitas a seguir, levam em conta esta meta. Além disso, os valores das tabelas abaixo representam a média de cada uma das estamparias.

5.4.1 Estamparia A

Tabela 15 – Média da produtividade (Estamparia A)

Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)
34,75	6,12	5,09	3,09	50,95

Fonte: Dados da empresa.

No caso da estamparia A, que é gerida segundo seus funcionários, por um chefe democrático, verifica-se que a meta de produtividade (75%) não foi alcançada. No entanto, é possível observar ainda que a média de ajuste (*setup*) foi bem alta (34,75%). Se considerarmos que durante o tempo em que se faz o *setup* a máquina está parada, fica claro que não haverá um bom desempenho na produtividade, justificando o índice de 50,95%.

5.4.2 Estamparia B

Tabela 16 – Média da produtividade (Estamparia B)

Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)
31,58	4,76	3,74	1,27	58,66

Fonte: Dados da empresa.

Através da Tabela 15, verifica-se que a meta de produtividade de 75% também não foi atingida (58,66%) na estamparia B, cujos subordinados são orientados, segundo eles, por um chefe liberal. Mais uma vez, é possível notar que o índice de ajuste (*setup*) é muito alto, levando a produtividade para baixo.

5.4.3 Estamparias C e D

No caso das estamparias C e D, administradas por um chefe democrático, não há novidade em relação às estamparias anteriores. Novamente, observa-se que a produtividade estipulada pela organização não foi atingida e ficou em 59,82%,

conforme mostra a Tabela 16. O percentual de ajustes continua alto (28,02%), impossibilitando a produtividade de aumentar.

Tabela 17 – Média da produtividade (Estamparias C e D)

Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)
28,02	4,45	3,59	4,12	59,82

Fonte: Dados da empresa.

5.4.4 Estamparias E e F

As estamparias E e F são as únicas a se aproximarem da meta de produtividade, alcançando 73,46%. Isso pode estar relacionado com o fato do percentual de ajustes ter baixado bastante se comparados às outras estamparias. Além disso, 40% dos subordinados disseram ser conduzidos por um líder orientado para tarefas, e talvez este seja outro importante fator responsável pelo bom desempenho destas estamparias. Contudo, não se pode afirmar com 100% de certeza que este seja o principal fator responsável pelo bom desempenho, pois outros 40% dos subordinados disseram ter um chefe democrático, assim não se sabe ao certo qual dos dois estilos é responsável por esta *performance*.

Tabela 18 – Média da produtividade (Estamparias E e F)

Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)
18,96	1,42	4,00	2,15	73,46

Fonte: Dados da empresa.

Entretanto, é mais provável que a liderança orientada para tarefas tenha sido responsável pelo bom desempenho da produtividade, uma vez que para Hampton (1992) este tipo de liderança se foca na realização das tarefas, colocando-as em primeiro lugar, e por isso pode estar associado ao aumento da produtividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O patrimônio humano nas organizações tem se tornado cada vez mais indispensável, e quanto mais talentosas e competentes são as pessoas, maior será o valor que elas agregam à organização, tornando-a mais competitiva frente a outras empresas. Assim, as pessoas precisam ser aliadas das instituições onde trabalham. É por isso que os líderes são tão importantes, por auxiliarem suas equipes a atingirem suas metas pessoais, mas mais do que isso, para que juntos alcancem as metas da organização e aumentem a sua produtividade.

O objetivo geral deste estudo foi identificar os estilos de liderança encontrados nas estamparias da Metalúrgica Hassmann S/A e os possíveis impactos causados sobre a produtividade. Para isso, os objetivos específicos propostos no início desta pesquisa, foram analisados individualmente a seguir.

O primeiro objetivo específico buscava identificar quais são os estilos de liderança predominantes nos profissionais que ocupam cargos de chefia nos setores de estamparia da empresa. Este objetivo foi alcançado através dos questionários e das entrevistas em profundidade, aplicadas pela pesquisadora aos subordinados e chefes de setor, respectivamente. Os estilos encontrados foram o democrático (estamparias A, C, D, E e F), seguido do estilo liberal (estamparia B), e por fim o estilo orientado para tarefas (estamparia E e F).

Percebe-se que o estilo democrático é o mais citado como ideal na ótica dos subordinados. Isso pode estar relacionado ao fato de que o espírito de comunidade é uma forte característica cultural brasileira, na qual todos se ajudam mutuamente. É

isto que os funcionários esperam dos seus superiores e da organização, que esta característica seja reproduzida também no ambiente de trabalho, onde ao invés da luta e competição, prevaleça a hospitalidade e o equilíbrio. Dessa forma, a comunicação sem formalismos e o contato direto entre superiores e os subordinados são considerados cruciais, trazendo benefícios e bons resultados para a empresa.

Através dos questionários e entrevistas também foi possível atingir o segundo objetivo, o qual procurava comparar as opiniões de líderes e subordinados, e confrontá-las, resultando em uma discussão rica em detalhes.

Além destes objetivos, a pesquisadora quis investigar também se existe alguma relação entre os estilos de liderança e os índices de produtividade. Para isso, foi necessário utilizar os dados encontrados em relação aos estilos de liderança de cada uma das estamarias estudadas, bem como ter acesso aos documentos da empresa que contivessem informações sobre a produtividade.

Após relacionar os estilos de liderança com os índices de produtividade de cada estamaria, pressupõe-se que o estilo de liderança não é o principal fator a influenciar a produtividade, pois existem outros elementos capazes de intervir no seu bom ou mau desempenho. No caso da Hassmann, pode-se dizer que o tempo consumido para a realização do *setup* é o maior responsável por baixar o índice de produtividade, uma vez que durante o ajuste a máquina não está produzindo, e por isso não contribui para que se alcance a meta de 75%. O fator mais citado pelos subordinados como sendo o maior influenciador na produtividade é o próprio comprometimento e interesse para com o trabalho.

Através dos resultados obtidos, elaboram-se propostas de melhorias para a empresa. Dentre as sugestões, tem-se a colocação de mais um operador na estamaria B, para que assim, o chefe de setor possa doar 100% do seu tempo para orientar seus subordinados, uma vez que atualmente ele desempenha a dupla função de operador de máquina (prensista) e chefe de setor. Além disso, recomenda-se, que dentro do possível, a empresa tente reduzir o número de *setup*, otimizando a regulagem das máquinas com parafusos de medidas similares, considerando que este é um dos maiores influenciadores na produtividade. Propõe-se também que a diretoria da empresa, na medida do possível, tente ter mais

contato com os chefes de cada um dos setores, sendo que esta foi uma solicitação feita por alguns dos entrevistados. Além disso, sugere-se que gerência conceda mais autoridade, se possível, aos chefes de setor, para que eles tenham autonomia para tomar mais decisões, sendo que eles estão a par do que acontece no dia a dia das estamparias. Por fim, a última melhoria proposta pela pesquisadora sugere que a direção ofereça treinamento para as lideranças para que elas sejam percebidas como tais e que façam a diferença em cada um dos setores.

Existem vários fatores que determinam a produtividade dentro de uma organização. Nem sempre pode-se dizer que a liderança é o único fator responsável pelo sucesso no atingimento das metas estipuladas. Muitas vezes, o sucesso depende do próprio comprometimento do funcionário com o trabalho. Assim, a imposição hierárquica do líder torna-se, na maioria das vezes, desnecessária. O sucesso da equipe, no caso da Hassmann, pode ser determinado por vários fatores, tais como:

- Alto grau de motivação – sendo este o fator preponderante no atingimento de metas;
- Nível técnico da equipe – o que permite que as funções sejam desempenhadas com elevado grau de qualidade, fazendo certo da primeira vez;
- Crescimento pessoal de cada colaborador na equipe – vontade de crescer e seguir carreira na organização.

Este é o tripé que faz com que o líder possa se dedicar a outras tarefas que não sejam somente a de liderar um time. As pessoas começam a perceber que somente em casos específicos precisam da orientação do líder e não da sua liderança. Ou seja, a produtividade está em um estágio avançado e está relacionada com os interesses coletivos que vão muito além do comando.

Acredita-se que o trabalho tenha sido importante e de grande valia para a pesquisadora, que pôde conhecer um pouco mais sobre a influência das lideranças em uma organização. Porém, faz-se necessário que outros estudos na área sejam feitos para um maior aprofundamento do assunto.

REFERÊNCIAS

AAEKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Rev. adm. empres.** [online]. 1994, v. 34, n. 3, p. 102-114. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901994000300009&script=sci_pdf&tlng=pt>. Acesso em: 20 mar. 2014.

_____. **O líder eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/_5>. Acesso em: 11 set. 2014.

FARIAS, A. Nogueira. **Chefia e liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: EDC-Ed. didática e científica, 1991.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teorias, práticas e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.

HORNSTEIN, Harvey A. **O abuso do poder e o privilégio nas organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918604/pages/_1>. Acesso em: 26 ago. 2014.

JUCÁ, Fernando et al. **Academia de liderança: como desenvolver sua capacidade de liderar**. 1. ed. Campinas, SP: Papyrus 7 mares, 2013. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788561773359>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3 ed. Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578387983/pages/_1>. Acesso em: 06 mai. 2014.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCDANIEL, Carl; GATES Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MULLINS, J. Laurie. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARANHOS, Moacyr Filho. **Gestão da produção industrial**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704847/pages/-2>>. Acesso em: 02 set. 2014.

PÉRSICO, Neide; BAGATINI, Sonia B. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582127278/pages/-2>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

PONDER, Randall D. **Liderança passo a passo**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

PREMEBIDA, Adriano et al. **Pesquisa social**. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582125236/pages/-2>>. Acesso em: 10 set. 2014

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050025/pages/-22>>. Acesso em: 20 mai. 2014.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050025/pages/-22>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José C. de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050834/pages/_1>. Acesso em: 28 mai. 2014.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SUGO, Alberto et al. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

VARGAS, Ricardo. **A arte de tornar-se inútil**: desenvolvendo líderes para vencer desafios. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIZIOLY, Miguel; CALEGARI, Maria da L. **Liderança**: a força do temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576055655/pages/_1>. Acesso em: 24 abr. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LFE COMÉRCIO EXTERIOR

PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

O presente questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de empresas – LFE Comércio Exterior do Centro Universitário UNIVATES e tem por finalidade a percepção sobre os diferentes estilos de liderança e quais os impactos que estes causam na produtividade nos setores de estamparia da Metalúrgica Hassmann S/A.

Estas informações serão de extrema importância para a pesquisa. Para que suas informações sejam preservadas, e o sigilo seja mantido, não há necessidade de identificação, isto é, o formulário é anônimo, para que vocês possam expressar o que sentem sobre os seus líderes.

Para que a pesquisa atinja seu objetivo, é imprescindível que o respondente se sinta à vontade, sendo o mais sincero possível.

Antecipadamente agradeço pela sua colaboração!

Letícia Hassmann

As perguntas sobre liderança deste questionário foram elaboradas tendo como base o referencial teórico utilizado pela autora nesta pesquisa. Os principais autores são: FARIAS (1991), SUGO et al (2006), PONDER (2010) e HAMPTOM (1992).

Responda as questões com apenas uma alternativa, exceto onde seja indicada outra forma de resposta.

→ CARO RESPONDENTE, POR FAVOR, NÃO MOSTRE SUAS RESPOSTAS PARA O SEU CHEFE DE SETOR. ←

1. Identifique abaixo em qual estamperia você trabalha:

- Estamperia 1
- Estamperia 2
- Estamperia 3
- Estamperia 4
- Estamperia 5
- Estamperia 6

2. Ocupação:

- Apenas trabalha
- Trabalha e estuda

3. Sexo:

- feminino
- masculino

4. Idade:

- até 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- acima de 40 anos

5. Escolaridade:

- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Superior em andamento ou incompleto
- Ensino Superior completo ou mais

6. Tempo de empresa:

- até 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- 4 a 5 anos
- acima de 5 anos

7. “Meu chefe de setor tem o perfil e as competências necessárias para exercer a liderança.” Qual sua opinião a respeito desta afirmação, levando em consideração o setor em que você trabalha?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8. Na sua concepção, o líder ou chefe do seu setor é essencial na realização das suas tarefas diárias?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9. Qual o conjunto de características abaixo que em sua opinião, mais identifica o seu líder / chefe de setor?

- Manipulador; rígido; autoritário; dominador e controlador.
- Estimula o diálogo e a participação do grupo nas decisões e sugestões; delega tarefas entre os subordinados; motiva todos no grupo; procura o comprometimento de todos; o contato entre subordinado e líder é direto e sem formalismo; procura sempre atingir os objetivos e metas organizacionais.

[] Não costuma dar ordens e também não tem objetivos definidos; não orienta seus subordinados, apenas deixa o tempo passar; sua participação no grupo é quase nula; a divisão de tarefas e as decisões são normalmente feitas pelo próprio subordinado.

[] É o tipo de líder que oferece total segurança e proteção para seus subordinados; superproteção do grupo; é muito controlador e acaba fazendo com que o grupo dependa totalmente dele para exercer qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão.

[] É o tipo de líder que prioriza o trabalho a ser realizado e por ser autoconfiante, não busca a contribuição dos funcionários; Coloca a tarefa em primeiro lugar e não os trabalhadores como pessoas, o que não significa que ele seja grosseiro; É o tipo de liderança que tende colocar a produtividade em primeiro lugar, diminuindo assim a satisfação do grupo.

10. Como você caracteriza o estilo de liderança do seu supervisor (1ª coluna = seu líder)? Qual dos estilos abaixo você considera mais eficaz em um líder (2ª coluna = ideal para você)? Marque apenas UMA opção para cada coluna. Na primeira coluna “seu líder”, assinale como você enxerga seu líder atual. Na segunda coluna “ideal para você” assinale qual o tipo de líder que você considera ideal

ESTILO DO LÍDER	SEU LÍDER	IDEAL PARA VOCÊ
AUTOCRÁTICO – caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e pressupões que os outros nada farão se não lhe for ordenado. Perfil dominador e controlador com gestão pessoal.		
DEMOCRÁTICO – todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder é dirigir estas opiniões para que na prática, atinjam os objetivos esperados. A satisfação do grupo é considerada vital. Este líder é sociável e comunicativo, e procura respeitar os sentimentos dos seus subordinados. No entanto a responsabilidade passa a ser do grupo e não somente do líder.		
LIBERAL – conhecido como “deixa como está pra ver como é que fica”. Este tipo de líder não dá ordens, não tem objetivos definidos, não orienta os liderados. O líder possui pouca participação e a divisão de tarefas e decisões é realizada pelo grupo ou indivíduo.		

<p><u>ORIENTADO PARA TAREFA</u> - É o tipo de líder que prioriza o trabalho a ser realizado e por ser autoconfiante, não busca a contribuição dos funcionários; Coloca a tarefa em primeiro lugar e não os trabalhadores como pessoas, o que não significa que ele seja grosseiro; É o tipo de liderança que tende colocar a produtividade em primeiro lugar, diminuindo assim a satisfação do grupo.</p>		
<p><u>PATERNALISTA</u> - É o tipo de líder que oferece total segurança e proteção para seus subordinados; caracteriza-se pela superproteção do grupo; é muito controlador e acaba fazendo com que o grupo dependa totalmente dele para exercer qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão.</p>		
<p><u>ORIENTADO PARA PARTICIPAÇÃO</u> – É o tipo de líder que transfere toda a responsabilidade pelas tarefas para os funcionários, e permite que eles participem do processo de solução de problemas e tomada de decisões, ou seja, ele concede aos seus seguidores autoridade necessária para que se chegue a melhor decisão.</p>		

11. Dentre os aspectos listados abaixo, avalie quais você considera os mais impactantes na sua produtividade.

**(DÊ UMA NOTA PARA CADA UMA DAS CARACTERÍSTICAS DE “1 ATÉ 5”)
(QUANTO MAIOR FOR A NOTA, MAIS IMPORTANTE ESTE ASPECTO É PARA VOCÊ. PODE REPETIR A MESMA NOTA)**

- [] Remuneração do seu trabalho (salário)
- [] Pressão vinda de outros setores da empresa (exemplo: setor de vendas)
- [] Atuação e influência do seu supervisor (líder/chefe do setor)
- [] O seu próprio comprometimento com o trabalho
- [] Ambiente agradável e uma equipe motivada
- [] Benefícios oferecidos pela organização
- [] Possibilidade de crescimento
- [] Incentivos (auxílio faculdade, curso técnico)
- [] Garantia de estabilidade
- [] Equipamentos adequados
- [] Reconhecimento
- [] Manutenção de máquina (troca de óleo, *setup*, entre outros)
- [] Problemas domésticos (externos à organização)

APÊNDICE B - Entrevista em Profundidade – Roteiro de Perguntas

1. Há quanto tempo você trabalha na Hassmann?
2. Qual a sua escolaridade?
3. Você acredita que têm o perfil e as competências necessárias para exercer a liderança?
4. O que você entende por ser líder?
5. Você se considera um líder? Por quê?
6. Quais os motivos, que em sua opinião, foram essenciais para que a direção da empresa te escolhesse para representar um grupo de funcionários?
7. Você acredita que você é importante na realização das tarefas diárias de seus subordinados?
8. Você age da mesma maneira com todos os subordinados, ou alguns precisam ser tratados de forma diferente?
9. Quais as suas maiores dificuldades diárias, na distribuição e controle das tarefas?
10. Como você vê a sua relação com a direção?
11. Em relação ao exercício de liderar, quais as dificuldades ou problemas que são mais frequentes para você?
12. Você é respeitado pelos seus subordinados? Em caso negativo, como você reage?
13. Se pensarmos em produtividade, o que você faz para motivar seus liderados para que eles alcancem os índices e metas propostos pela organização?
14. Em sua opinião, a empresa oferece as condições básicas e necessárias ao bom desempenho da liderança (autonomia, poder de decisão, etc)?
15. Se você tivesse que se caracterizar, dentre os estilos de liderança a seguir, com qual você mais se identificaria:

- **AUTOCRÁTICO** → caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e pressupõe que os outros nada farão se não lhes for ordenado. Perfil dominador e controlador com gestão pessoal;
- **DEMOCRÁTICO** → todo grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder é dirigir estas opiniões para que na prática, atinjam os objetivos esperados. A satisfação do grupo é considerada vital. Este líder é sociável e comunicativo, e procura respeitar os sentimentos dos seus subordinados. No entanto, a responsabilidade passa a ser do grupo e não somente do líder;
- **LIBERAL** → conhecido como “deixa como está para ver como é que fica”. Este tipo de líder não dá ordens, não tem objetivos definidos e não orienta os liderados. O líder possui pouca participação e a divisão de tarefas e decisões é realizada pelo grupo ou indivíduo;
- **ORIENTADO PARA TAREFA** → é o tipo de líder que prioriza o trabalho a ser realizado e, por ser autoconfiante, não busca a contribuição dos funcionários. Coloca a tarefa em primeiro lugar e não os trabalhadores como pessoas, o que não significa que ele seja grosseiro. É o tipo de líder que tende a colocar a produtividade em primeiro lugar, diminuindo assim a satisfação do grupo;
- **PATERNALISTA** → é o tipo de líder que oferece total segurança e proteção para seus subordinados. Caracteriza-se pela superproteção do grupo. É muito controlador e acaba fazendo com que o grupo dependa totalmente dele para exercer qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão;
- **ORIENTADO PARA PARTICIPAÇÃO** → é o tipo de líder que transfere toda a responsabilidade pelas tarefas para os funcionários, e permite que eles participem do processo de solução de problemas e tomada de decisões, ou seja, ele concede aos seus seguidores autoridade necessária para que se chegue a melhor decisão.

ANEXOS

ANEXO A – Comparativo de Produtividade – Janeiro à Junho (2013 e 2014)

COMPARATIVO DE PRODUTIVIDADE - JANEIRO À JUNHO (2013 e 2014)

COMPARATIVO DE PRODUTIVIDADE - JANEIRO À JUNHO (2013 e 2014)											
2013						2014					Diferença / Produtividade (%)
Estamparia F											
Célula	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	
1	14,48	0,63	2,47	0,54	81,87	21,91	0,16	0,25	3,81	73,87	-9,78
2	19,42	0,49	0,00	0,04	80,05	26,83	0,99	4,99	1,34	65,85	-17,74
3	9,14	0,20	0,25	0,00	90,41	15,54	0,00	0,19	0,19	84,08	-6,99
4	7,67	0,39	1,37	1,09	89,49	7,39	0,06	8,28	1,44	82,83	-7,44
5	14,76	1,14	0,49	0,34	83,28	19,30	2,75	8,14	1,18	68,63	-17,58
19	8,57	1,29	3,24	1,15	85,75	11,69	3,57	2,38	1,61	80,74	-5,84
Total	12,34	0,69	1,30	0,53	85,14	17,11	1,26	4,04	1,60	76,00	-10,73

COMPARATIVO DE PRODUTIVIDADE - JANEIRO À JUNHO (2013 e 2014)											
2013						2014					Diferença / Produtividade (%)
Estamparia E											
Célula	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	
6	20,72	0,41	11,96	0,59	66,32	34,90	0,38	3,30	10,98	50,43	-23,96
7	13,29	0,00	0,26	0,66	85,78	21,19	1,72	0,42	5,02	71,65	-16,47
8	14,70	1,40	0,00	1,22	82,68	16,83	0,41	1,77	0,19	80,80	-2,28
9	14,71	0,16	2,10	0,32	82,72	13,72	0,27	6,26	0,00	79,75	-3,59
10	12,68	1,53	0,08	0,71	85,01	11,70	3,98	6,57	0,68	77,07	-9,33
11	10,78	1,34	1,08	0,38	86,42	13,88	0,81	3,37	0,44	81,49	-5,70
12	16,29	2,37	4,31	1,49	75,53	12,30	0,16	1,65	0,42	85,47	13,16
13	18,53	2,42	1,46	2,17	75,42	17,23	1,36	1,33	1,84	78,24	3,74

Continua...

continuação...

14	4,57	0,02	2,26	0,17	92,98	8,01	0,27	1,78	0,70	89,24	-4,01
15	10,48	0,18	3,23	0,31	85,80	12,31	1,17	27,12	5,06	54,34	-36,67
16	23,06	1,34	0,20	1,32	74,09	29,00	1,03	0,00	6,76	63,21	-14,68
17	18,16	1,16	2,90	3,08	74,69	36,19	0,27	1,22	3,21	59,11	-20,86
18	21,30	0,56	1,52	0,15	76,47	23,34	1,38	1,07	0,86	73,34	-4,10
20	21,56	0,68	0,60	0,18	76,99	27,87	0,36	2,50	0,77	68,50	-11,03
41	20,59	5,78	4,07	2,41	67,15	33,81	10,29	1,07	3,70	51,14	-23,85
Total	16,10	1,29	2,40	1,01	79,20	20,82	1,59	3,96	2,71	70,92	-10,46

Estamparia D											
Célula	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Diferença / Produtividade (%)
21	19,06	7,64	17,38	1,05	54,87	15,22	1,61	0,09	1,96	81,13	47,84
22	34,53	4,74	0,86	2,14	57,72	40,08	5,14	0,97	2,52	51,29	-11,14
23	34,41	6,01	1,05	2,26	56,27	39,13	6,37	2,11	2,72	49,67	-11,73
24	19,30	2,18	2,28	1,18	75,05	24,41	0,38	0,34	1,13	73,75	-1,73
25	26,79	3,04	1,05	0,33	68,79	20,23	3,61	0,64	2,24	73,28	6,53
26	23,63	2,97	3,30	1,07	69,04	17,89	4,12	2,15	3,75	72,08	4,41
27	11,20	1,08	0,84	1,04	85,84	15,21	1,53	0,00	1,04	82,22	-4,22
28	31,88	10,06	1,23	1,70	55,12	33,71	8,90	0,22	3,58	53,60	-2,75
29	22,45	2,62	4,08	1,68	69,17	30,61	4,31	1,21	1,64	62,24	-10,02
30	30,73	5,05	1,44	1,14	61,64	38,42	4,38	1,66	2,16	53,39	-13,39
Total	25,40	4,54	3,35	1,36	65,35	27,49	4,04	0,94	2,27	65,26	-0,13

Estamparia C											
Célula	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Diferença / Produtividade (%)
31	17,85	4,24	2,48	0,67	74,76	25,38	5,12	3,86	4,34	61,31	-17,99
32	23,68	4,55	1,44	2,35	67,99	32,89	5,27	2,10	1,87	57,86	-14,89

... conclusão.

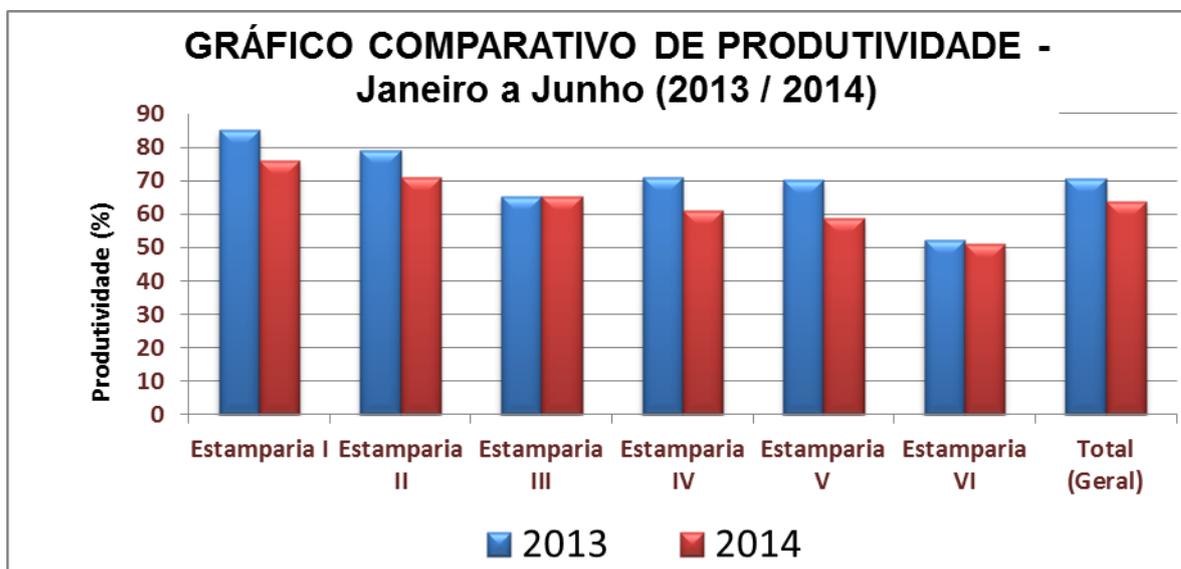
35	27,77	2,16	1,14	0,43	68,50	25,44	3,16	2,72	13,33	55,36	-19,18
38	14,83	0,59	0,30	0,42	83,86	9,94	0,00	1,57	11,03	77,46	-7,64
39	29,56	3,67	4,05	3,19	59,53	28,65	7,14	6,93	4,31	52,97	-11,01
Total	22,74	3,04	1,88	1,41	70,93	24,46	4,14	3,44	6,98	60,99	-14,00

Estamparia B											Diferença / Produtividade (%)
Célula	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	
33	26,22	4,78	1,20	0,59	67,22	35,41	4,37	0,59	1,38	58,25	-13,34
34	19,17	0,55	0,77	0,31	79,20	22,05	0,69	7,49	0,59	69,18	-12,65
46	24,45	8,46	0,50	2,75	63,84	37,27	9,21	3,14	1,83	48,55	-23,95
Total	23,28	4,59	0,82	1,22	70,09	31,58	4,76	3,74	1,27	58,66	-16,30

Estamparia A											Diferença / Produtividade (%)
Célula	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	
36	24,90	4,03	10,94	2,26	57,87	35,04	3,51	17,13	5,72	38,60	-33,30
37	27,27	9,70	7,32	5,32	50,39	42,67	5,79	5,35	2,28	43,91	-12,87
40	16,66	1,43	8,42	6,11	67,38	32,26	8,82	4,58	5,73	48,61	-27,85
42	27,43	7,68	2,49	1,30	61,10	29,12	8,50	1,81	1,22	59,34	-2,88
43	21,88	4,77	2,03	14,86	56,46	32,09	4,95	4,91	3,59	54,45	-3,56
44	30,93	2,52	1,93	1,01	63,61	34,67	2,25	1,51	3,18	58,38	-8,22
45	33,78	2,59	2,03	1,32	60,28	34,54	8,83	1,43	2,15	53,04	-12,00
47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,60	6,28	3,96	0,88	51,28	-100,00
Total	22,86	4,09	4,39	4,02	52,14	34,75	6,12	5,09	3,09	50,95	-2,27
Total (Geral)											Diferença / Produtividade (%)
Total (Geral)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	Ajuste (%)	Produção (%)	Manutenção (%)	Outros (%)	Produtividade (%)	
	20,45	3,04	2,36	1,59	70,47	26,03	3,65	3,53	2,99	63,80	-9,47

Fonte: Dados da Empresa Metalurgica Hassmann.

**ANEXO B - Gráfico comparativo de produtividade – Janeiro à Junho
(2013/2014)**



Fonte: Dados da Empresa Metalurgica Hassmann.