



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

Tipos de Estilo de Liderança: Estudo de Caso de Uma Empresa de Grande Porte do Ramo Têxtil

Leandro de Jesus Araújo

Departamento - Instituição Universidade de Araraquara – UNIARA

Resumo: Partindo de que cabe ao líder conduzir as ações e influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, conhecer esse papel requer identificar e avaliar os líderes, suas habilidades e suas competências, bem como conhecer os tipos de estruturas organizacionais que possam atuar. O ambiente dessa pesquisa se trata de uma empresa da área têxtil voltada a fabricação de diversos produtos. A pesquisa foi realizada no setor duplocilindro, responsável pela fabricação de meias sociais masculina, e o mesmo opera em três turnos, com responsáveis diferentes em cada turno. O objetivo dessa pesquisa é verificar quais os tipos de liderança estão presentes na empresa do estudo, mais especificamente no setor duplocilindro. A metodologia adotada foi pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com aplicação de questionário estruturado, tratando-se de um estudo de natureza qualitativa. Os resultados indicaram que os estilos de liderança que se sobressaem nos três turnos de trabalho do setor duplocilindro, são o tipo democrático e o situacional, o que vem contribuindo para o êxito das necessidades da organização e com a qualidade dos serviços prestados, promovendo um ambiente saudável, com bom relacionamento interpessoal. Conclui-se, portanto, que embora os estilos de liderança possuam características multifacetadas, as características do estilo de liderança democrática é o que predominou nesta pesquisa, sendo constatado um segundo estilo, o tipo de liderança situacional, o que comprova não haver um estilo melhor que o outro, mas que cada um apresenta suas vantagens e desvantagens conforme a situação.

Palavras-chave: Estilos de liderança, Liderança democrática, Liderança situacional.

Types of Leadership Style: Case Study of a Large Textile Company

Abstract: Assuming that it is up to the leader to conduct actions and influence the behavior and mentality of other people, knowing this role requires identifying and evaluating leaders, their skills and competencies, as well as knowing the types of organizational structures that can act. The environment of this research is a textile company focused on the manufacture of various products. The research was carried out in the double cylinder sector, responsible for the manufacture of men's social socks, and it operates in three shifts, with different managers in each shift. The objective of this research is to verify which types of leadership are present in the study company, more specifically in the double cylinder sector. The adopted methodology was bibliographic research and case study, with the application of a structured questionnaire, being a qualitative study. The results

indicated that the leadership styles that stand out in the three shifts of the double-cylinder sector are the democratic and the situational type, which has contributed to the success of the organization's needs and the quality of the services provided, promoting an environment healthy, with good interpersonal skills. It is concluded, therefore, that although the leadership styles have multifaceted characteristics, the characteristics of the democratic leadership style is the one that predominated in this research, with a second style, the type of situational leadership, which proves that there is no better style, than the other, but that each one presents its advantages and disadvantages according to the situation.

Keywords: Leadership style, Democratic leadership, Situational leadership.

1. Introdução

As empresas têm por objetivo produzir com custos reduzidos para obter maiores lucros, logo seu principal foco é a geração de lucros, e para isso utilizam as mais diversas metodologias, ferramentas ou técnicas que possam possibilitar o atingimento de suas metas. Dentro dos recursos disponíveis pela área da gestão de pessoas, está o reconhecimento pelos líderes dos valores humanos de seus funcionários (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 1998).

Loenert (2002) afirmou que independentemente do tipo ou porte da empresa, o líder tem o papel de conservar um clima harmônico e motivador dentro de seu grupo de trabalho, e que cabe a ele criar ambiente propício para que os funcionários se sintam motivados para atingir as metas da empresa. Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) creditam o sucesso empresarial à capacidade de os gestores criarem, desenvolverem, controlarem e implementarem ferramentas de gestão que tragam condições favoráveis ao ambiente organizacional.

Deci e Ryan (2008) definem a motivação como um fenômeno contínuo, e que sua difusão no meio empresarial foi decorrente do reconhecimento da importância do funcionário dentro da empresa, como um ativo para atingimento dos objetivos. Para Silveira (2012), existe uma preocupação por parte das empresas com a gestão de pessoas, tendo em vista ser o capital humano correspondente ao conhecimento e as competências do empregado à disposição da organização.

Castro (2002, p. 86), defende que “o processo de motivação interna é individual e busca o ponto de equilíbrio entre a maximização do prazer e a minimização do desprazer, sendo gerenciado pela mente humana de forma complexa, envolvendo conexões entre o consciente e o inconsciente”. No entanto, o mesmo autor defende que isso não significa que um indivíduo não possa ser motivado, pois, até elos emocionais inconscientes podem ser trabalhados de forma a maximizar a autoestima, levando a geração de ações mais motivadoras, e para esse fim, diversos caminhos destacam a motivação externa como métodos a serem empregados nos indivíduos.

Dentre as teorias que fornecem subsídios para o entendimento da motivação, a Teoria da Autodeterminação (TAD), proposta por Deci e Ryan (2008) na década de 70 do século XX, focaliza as tendências naturais humanas para o crescimento, desenvolvimento e bem-estar no processo de interação com as condições socioculturais. Desta forma, afirma que o ser humano se move para satisfazer três necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento, consideradas fundamentais para um relacionamento efetivo e saudável com o ambiente, diante disso reconhecem que as pessoas precisam ter motivos para agir, realizar uma ação, se expressar e determinar seu comportamento. Esses motivos podem ser estimulados por fatores intrínsecos e extrínsecos (DECI; RYAN, 2008).

O aprofundamento teórico e o crescente número de pesquisas empíricas ocorridas na perspectiva da TAD, possibilitaram a elaboração de outras quatro subteorias - Teoria das

Necessidades Básicas, Teoria da Avaliação Cognitiva, Teoria da Orientação de Causalidade e Teoria da Integração Organísmica, que apresentam como proposta o entendimento, explicação e proposta de estratégias de intervenção, no contexto de interações sociais, potencializando condições para o desenvolvimento saudável e bem-estar, e mostrando que as regulações externas podem ser internalizadas, transformando-se em internas (APPEL-SILVA; WENDT, ARGIMON, 2010).

Teixeira e Teixeira (1998) ressaltaram que os homens, na condição de mão-de-obra, são possuidores de vontade própria e de livre arbítrio e buscam entendimento para compreensão da significação para os seus esforços traduzidos em função de seus objetivos pessoais. Lopes, Martins e Zanetti (2017) constataram, numa população de 30 membros, sendo onze gerentes e dezenove colaboradores, que esses apresentavam níveis motivais diferentes, o que os levou a percepção de que a motivação poderia estar sendo influenciada pelos gestores, por meio de seus estilos de liderança.

Siqueira *et al.* (2004, p. 3847) observaram a ocorrência de dificuldades na relação líder /liderados, pontuando-as: criar e manter o relacionamento de uma boa equipe; conservar o equilíbrio das relações internas; sustentar a motivação; despertar um espírito cooperativo; promover a comunicação; além de “incompatibilidade de ideias; excesso de orgulho e falta de trabalho conjunto entre os funcionários; insegurança; dificuldades de compartilhamento de informações; desvio de informações; contaminação das ações organizacionais com problemas pessoais; grande diversidade de culturas na empresa.”

Frota *et al.* (2002, p. 8) observaram que dentre as causas críticas de sucesso na organização estão as habilidades e/ou competências gerenciais, pontuando fatores como “o relacionamento humano, concebido como a capacidade de administrar as relações interpessoais e conflitos e a comunicação [...]”

Souza e Pinto (2017, p.1) afirmaram que a condição para que “[...] as organizações consigam atingir seus objetivos, o papel dos líderes é de suma importância, são eles quem coordenam as atividades que devem ser desenvolvidas pelos colaboradores.” Segundo Silva, Aquino e Crispim (2016, p. 2) “a atuação dos líderes é fundamental para o sucesso da gestão, é através dos líderes que os colaboradores buscam a qualidade nos processos desenvolvidos.” Quincozes *et al.* (2009, p. 4) defendem a ideia de que em um “ambiente organizacional a postura ética dos indivíduos pode ser afetada pelos pares, subordinados e supervisores, assim como pela cultura organizacional.” Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017, p. 42) afirmaram que “o líder é um profissional com perfil diferenciado que cumpre, além das atribuições do seu cargo, o papel de inspirar pessoas, alavancar resultados, resolver conflitos e trabalhar para motivação de sua equipe.”

Felix *et al.* (2013, p. 1) definiram, por meio de revisão de literatura, a liderança e chefia existente nas instituições e seus efeitos na equipe de trabalho, levando-os a observarem que “nenhum dos estilos apresentados é integralmente eficiente em todas as situações e que se deve adotar determinado estilo conforme o contexto, buscando sempre a melhor solução.”

Silva Neto, Rezende e Moura (2016) também buscaram conhecer o perfil e estilo de liderança presente em uma empresa do ramo de locação de equipamentos para a construção civil, usando como método entrevista semiestruturada, o que permitiu detectar a presença do estilo centralizado, levando-os a atingirem os objetivos do estudo.

O ambiente desse estudo se trata de uma empresa de grande porte do setor têxtil, e o setor investigado é denominado duplocilindro que é voltado à fabricação de meias sociais masculina, este setor opera em 3 turnos, sendo que cada turno tem um líder, ou seja, três líderes direcionam os mesmos processos de produção para pessoas diferentes e em períodos diferentes.

O objetivo geral desse estudo é verificar quais os tipos de liderança estão presentes na empresa do estudo, na percepção dos funcionários, mais especificamente no setor duplocilindro a fim de verificar qual o estilo que se destaca no setor.

O método de pesquisa utilizado foi levantamento bibliográfico e o desenvolvimento de um estudo de caso na empresa citada. A coleta de dados foi por meio de questionário estruturado *online* desenvolvido pelo *Google Forms*.

Este trabalho está dividido em 5 seções, mais as referências. A primeira seção é introdutória e apresenta o trabalho; a segunda seção traz abordagens sobre liderança nas organizações e a motivação dos liderados; na terceira seção apresenta-se o método de pesquisa; na quarta seção o estudo de caso com análise dos resultados e finaliza com as considerações finais.

2. Os estilos de liderança: as abordagens de liderança nas organizações e a motivação dos liderados

Segundo Bergamini (1994) a palavra liderança reflete conceitos formulados da investigação de diferentes enfoques partindo de perspectivas individuais e ressaltando o mais significativo para cada pesquisador, o que trouxe ao termo variadas inferências e, portanto, reflete conceitos diferentes para diferentes pessoas.

Entretanto, dois aspectos demonstraram-se comuns às definições de liderança existentes na atualidade. O primeiro diz respeito a conservar o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve dois ou mais indivíduos, e o segundo é o fato de evidenciar um processo de influência exercido por um indivíduo intencionalmente aos seu(s) seguidor(es). Embora haja um processo de ação sobre os demais, esse (s) seguidor (res) precisam ser sensíveis a quem exerce o papel de liderança - ou seja, "levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas." (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Bergamini (1994) atribui ao entendimento do que seja liderança, como consequência das diversas definições ao longo dos anos, sendo que relata ser essa sequência histórica do estudo iniciada nos períodos compreendidos entre 1904-1948, e, tendo como enfoque os estilos de liderança iniciados em estudos na década de 50, tendo sido estudada também como um processo de interação envolvendo trocas sociais. Dentre os nomes que tiveram suas pesquisas voltadas aos estudos sobre traços de personalidade dos líderes, e que Bergamini tomou como base para sua definição e entendimento de liderança, estavam Stogdill e Mann, Lewin, Fiedler, Coons, Likert entre outros, e os principais responsáveis pelas investigações feitas em torno dos estilos de liderança. Dentre eles, McClelland e Minner (*apud* BERGAMINI, 1994), investigaram a motivação para a liderança e suas contribuições eram restritas ao líder em si e omitiam aspectos relacionados às circunstâncias ambientais.

Dentro desse estudo cronológico efetivado por Bergamini (1994), uma etapa trouxe as teorias situacionais, tendo como principal foco de interesse o estudo sobre o comportamento do líder, trazendo como preocupação também as características comportamentais dos liderados. Já os "enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia." (BERGAMINI, 1994, p. 104).

Ainda que os enfoques tenham se alterado ao longo dos anos, há um consenso de sua importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, sejam voltadas a produção de bens ou serviços, sejam públicas ou privadas. Isso remete a necessidade de haver uma liderança para obtenção de qualquer tipo de resultado desejado, assim como de conhecer a natureza das pessoas para conduzi-las. Os líderes e os liderados são os

agentes protagonistas das organizações, o que requer o conhecimento de suas experiências, emoções, modo de pensar e agir frente a diferença de personalidade que cada indivíduo apresenta (CHIAVENATO, 2004).

E para satisfazer a essas organizações, Chiavenato (2004) defende a existência de três tipos de liderança: Liderança autocrática, liberal e democrática, e, cada uma possui suas características:

a) Liderança autocrática: A ênfase está no líder que impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. O líder é dominador e é pessoal no elogios e críticas ao trabalho de cada um dos seguidores. Chiavenato (2004) ressalva que quando dosado na medida certa, esse estilo de liderança pode ser benéfico para a empresa, pois existe um maior volume de trabalho produzido, mas adverte que os colaboradores expostos a esse líder tendem a apresentar sinais de tensão, frustração e agressividade.

b) Liderança liberal (*laissez faire*): a participação do líder é mínima e o grupo recebe a ênfase. O líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. O líder não avalia o grupo ou controla os acontecimentos, mas, comenta as atividades quando é questionado. Segundo Schermerhorn Junior (2007) esse estilo apresenta uma postura contrária a autocrática, já que demonstra um mínimo de preocupação com a tarefa, instituindo ao grupo as decisões.

c) Liderança democrática: a ênfase está em ambos - líder e grupo. O líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. O líder busca fazer parte do grupo em espírito, é objetivo e limita-se nas críticas e elogios. Bateman e Snell (1998) defendem a ideia de que em determinadas situações o líder deve se comportar de maneira autocrática e em outras cabe o estilo democrático.

Santana, Tecchio e Cunha (2010) relacionam três estilos de liderança: líder facilitador que ajuda as pessoas a identificarem seus valores e interesses; o líder participativo, com o qual colaboradores contribuem com as decisões; e o líder servidor, que ajuda a equipe no que for necessário, exemplificando como deve ser feito e não simplesmente mandando fazer. Entretanto alerta que ainda que existam diversos estilos, nenhum é melhor que o outro, já que cada um tem suas vantagens e desvantagens conforme a situação.

Santos *et al.* (2010) afirmam que o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em quais circunstâncias, pois, compreende que um líder utiliza os três processos, conforme a situação, as pessoas e as tarefas a serem executadas, tendo em vista que ocorre de o líder tanto deliberar ordens, como consultar os liderados antes da tomada de decisão. Essa afirmativa leva a compreender o que Carlzon (2005, p. 43) descreve ao dizer que "um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir o conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho." Assim, o líder tem a função de elaborar sistemas que possibilite a ele delegar responsabilidade para as operações diárias. Saboia e Chies (2012) complementam afirmando que os estilos de liderança exercem influência no comportamento dos liderados e no clima organizacional.

Para Chiavenato (2004, p. 123) a personalidade de um líder possibilita determinar traços característicos como: Físicos (como energia, aparência pessoal, estatura e peso); Intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança); Sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa); e Traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa), ou seja, "um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso."

Entretanto esses traços são mutáveis, como mostrou a evolução dos estudos sobre liderança, permitindo observar que os líderes adquirem e modificam habilidades e atitudes

através da aprendizagem (McGREGOR, 1992 *apud* FERREIRA, 2006). Isso remete a corroborar com os dizeres de Nascimento (2008), que compreende que líderes não nascem prontos, tendo em vista que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida em qualquer pessoa, observando-a como um processo contínuo e interminável, e com a afirmativa de Bowditch e Buono (2002, p. 126) de que “os líderes mais eficazes são aqueles que são capazes de adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico”, e de Russo, Ruiz e Cunha (2005, p. 374) ao afirmarem que as “[...] competências para a liderança devem ser trabalhadas no exercício diário.” Esses comentários mostram que a abordagem situacional ou contingencial passou a reconhecer as mudanças nos contextos no qual a liderança é exercida, reconhecendo a dinâmica gerada pela situação e adaptando as habilidades dos líderes a essa dinâmica, conforme revelou Ferreira (2006).

O modelo de liderança situacional, desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard (1986 *apud* MUNCINELLI, 2012) descreve que a liderança bem sucedida é alcançada pelo estilo adequado de gestão para com o que os seus liderados necessitam, e tem seu foco sobre os liderados. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança, ainda que devam cultivar, conforme Nascimento (2008, p. 74), algumas características e atributos, como: “ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético em alto nível; e ser sensível às necessidades, aos valores e ao potencial de outros.”

Ferreira (2006) ao tratar sobre as bases da autoridade mostra-nos que liderados seguem seus líderes por fatores como tradição, carisma e/ou burocracia. Traz que quando da obediência devido aos costumes, mitos e tradições, denominada também de autoridade tradicional, essa obediência pode ter sido herdada de gerações anteriores. Já o carisma retrata uma qualidade pessoal do líder sobre seus liderados, e representa ideias e projeções do grupo liderado. As ideias estão associadas às qualidades do líder, independentemente das tradições e que quando um liderado se identifica com o líder, tende a dedicar-se à causa, oferecendo esforço e alcançando o desempenho a que a organização se propôs.

A autoridade vinda da burocracia - ou racional-legal -, é baseada em regras e normas estabelecidas, e não reflete as qualidades pessoais do líder, mas do cargo ocupado. Neste tipo de liderança os liderados mostram-se insatisfeitos, reduzem seu ritmo de produção levando a queda da produtividade. Este tipo de perfil gerencial vem sendo substituído pelo líder democrático e participativo (FERREIRA, 2006).

3. Método de pesquisa

Nesse estudo utilizou-se a pesquisa descritiva e também explicativo. Segundo Vergara (2004), na pesquisa descritiva observa-se e analisa-se um processo identificando nele, as causas e consequências. Como instrumento metodológico utilizou a pesquisa bibliográfica e estudo de caso, valendo-se de instrumento de coleta de dados um questionário, dando ao estudo uma abordagem qualitativa.

Vergara (2004, p. 47) define estudo de caso como sendo “[...] o circunscrito de uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. A população desse estudo teve por base três sujeitos, representando o total do universo da empresa. Como instrumentos de coleta de dados da pesquisa foi elaborado roteiro de entrevista estruturado, sendo aplicado aos gestores da empresa dos três turnos.

3.1 Procedimentos operacionais

Por conta da pandemia do COVID19, ocasionando o afastamento dos funcionários de seus postos de trabalho, foi necessário utilizar um sistema de coleta de informações à distância.

Para elaboração do questionário utilizou-se o Google formulários. O Anexo A mostra o questionário desenvolvido. Observa-se que este é composto de 7 questões e foi construído baseado em estudos de Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2014), que se fundamentaram no referencial teórico de Hersey e Blanchard na obra “Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional”, para construir e validar questionário sobre liderança, para avaliar a percepção de liderados, sobre a prática da liderança.

O questionário foi disponibilizado aos funcionários do setor duplocilindro, no período de maio a junho de 2020, a adesão foi de 53,33% dos funcionários dos três turnos.

Em resumo, inicialmente foi solicitado aos líderes dos três setores que comunicassem aos funcionários sobre o objetivo do questionário, como acessar o *site*, e o período em que estaria disponível para respostas, esclarecendo sobre a não obrigatoriedade da participação e que, caso participasse, não haveria necessidade de identificação. Também foi enviando via *Whatssap*, para cada funcionário, mediante a autorização do mesmo, o *link* de acesso. Ao acessar o *site*, o funcionário pode observar uma explicação sobre os estilos de liderança existentes (Autocrático, Liberal, Democrático e Situacional), dando um rápida definição de cada estilo, auxiliando o respondente quanto ao conhecimento básico sobre os estilos de liderança, para que estes pudessem basear suas respostas.

3.2 Análise dos resultados

O setor de duplocilindro tem atualmente 30 funcionários (20 mulheres e 10 homens), nos três turnos em que o setor trabalha, e deste total participaram da pesquisa 16 funcionários, totalizando 53,33 % de participação, e como não houve necessidade de identificação, não foi possível verificar quantos participantes de cada turno responderam o questionário.

Na primeira questão, coletou-se informações quanto ao gênero do funcionário, obteve-se um percentual de 56,3% (n.9) de funcionários do gênero masculino, e 43,8% (n.7) do gênero feminino. Apesar do número menor de homens trabalhando no setor, estes se mostraram mais participativos quanto a acesso e participação da pesquisa.

A segunda questão buscou coletar a percepção do funcionário quanto a liderança de setor, com base nos estilos existentes de liderança. Os resultados mostraram que 43,8% do funcionários acreditam que a liderança do setor é capaz de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adaptar o seu comportamento a capacidade e empenho de cada um; 31,3% tem a percepção que sua líder está sempre preocupado com a satisfação, bem-estar e motivação do time; outros 12% partem do pressuposto que as pessoas possuem um nível de maturidade elevado e não precisam de acompanhamento constante; os demais acham que o líder tem uma postura autoritária e centralizadora.

A próxima questão buscou saber qual a percepção do funcionário quanto ao estilo de liderança que o incentivaria a ser mais produtivo. Os funcionários (56,2%) acreditam que um líder democrático, por estar sempre preocupado com a satisfação, bem-estar e motivação do time, os tornariam mais produtivos; 43,8% elegem como uma liderança motivadora a situacional, ou seja, aquela que é capaz de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adaptar o seu comportamento a capacidade e empenho de cada um.

A questão 4 reconhece a percepção do funcionário quanto ao comportamento da liderança dentro do setor. O resultado demonstrou que 56,3% tem a percepção de que o seu líder explica as atividades que devem ser feitas, como e quando realizar; 37,5 % ouve a opinião dos liderados e procura meios de agradar a todos; 31,3% procura ouvir a opinião de todos

e no final decide sozinho o que acha melhor, 18,8% acreditam que o líder dá à eles a oportunidade de crescimento; 12,5% que seu líder procura ouvir a opinião de todos e no final decide sozinho o que acha melhor; os demais 2% se dividem quanto liderança: toma decisões sozinho e só diz o que deve ser feito e que não dá espaço para o diálogo.

Na questão 5, solicitando que o respondente escolhesse seis opções, busca-se saber a percepção dos funcionários quanto as características essenciais que um líder deve ter. Nesta questão, 81,3% escolheram um líder deve ser justo; 75% ser um líder motivador, e igualmente 75% um líder que passe confiança para equipe; 50% líder ser bom ouvinte; 43,8% líder ser habilidoso; 25% líder que tenha voz de autoridade; 18,8% líder que seja sociável; e demais 6,3% líder que seja amigo.

A questão 6 buscou a percepção dos funcionários quanto ao incentivo e motivação recebidos por parte da liderança para seu crescimento profissional. Nesta, 56,3% responderam que o líder os inspira a ser melhor; 18,8% que o líder raramente os motiva; 12,5% que o líder muitas vezes o motiva, e os demais 12,6% que o líder nunca os motiva.

A questão seguinte buscou reconhecer a percepção do funcionário quanto a resposta que dá em referência a liderança recebida dentro da empresa. As respostas demonstram que 68,8% definem-se como esforçados para realizarem suas tarefas da melhor forma possível; 50% procuram sempre ajudar seus colegas de trabalho; 37,5% definem-se como comprometidos com a empresa; 31,3% veem-se como sempre buscando conhecer algo novo para sua melhoria; e 18,8% alegam trabalhar melhor em um ambiente com mais autonomia.

Com base nas respostas, observa-se a presença no setor de Duplocilindro de uma liderança do estilo democrático, que se preocupa com o bem estar e satisfação dos liderados e está sempre buscando motivar a equipe, trazendo relacionamentos dentro do setor e uma comunicação aberta. Em segundo lugar, por se tratar de liderança ocorrida em três turnos diferentes, com três gestores, encontrou-se também a liderança situacional, que diz respeito ao líder que reconhece a maturidade e a motivação do liderado, sempre buscando adaptar o comportamento dos funcionários à capacidade e empenho de cada um. No entanto, o estudo também possibilitou observar que poucos liderados acreditam que sua maior produtividade se daria com uma liderança do estilo autoritário, e reconhecem não haver motivação e reconhecimento por parte do líder.

4. Considerações finais

O objetivo do estudo foi verificar que tipo de liderança está presente nos turnos de trabalho do setor Duplocilindro de uma empresa da área têxtil e, com base nas respostas sobressai o estilo de liderança democrática. Foi possível mediante as respostas dos funcionários observar a presença da liderança situacional, o que é compreendido por conta de o estudo ter coletado informações de funcionários de três turnos diferentes, com gestores diferentes.

Como sugestão para um novo estudo, e como forma de verificar qual o tipo de líder faz com que os funcionários participem mais ativamente no processo de produção, uma pesquisa analisando a produção e como se dá o relacionamento dos funcionários de cada turno separadamente, possibilitaria essa comparação entre os turnos.

Referências

APPEL-SILVA, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. I. L. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 351-369, ago. 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva.

Tradução Celso A. Rimoli, São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun. 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

CARDOSO, M. L. A.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. **Einstein**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2005.

CASTRO, A. P. C. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: Estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 8. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECI, E.; RYAN, R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. **Canadian Psychology/Psychologie canadienne**, Canadá, v. 49, n. 3, p. 182, 2008.

FARAH, O.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. **Empreendedorismo** – estratégia de sobrevivência para pequenas empresas. São Paulo: Saraiva, 2018.

FELIX, C. Estilos de liderança. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 10 n. 1, p. 1017-1029, 2013.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. 2006. 98 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

FROTA, L. A. D. et al. Liderança no século XXI. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., Curitiba, PR, 2002. **Anais...** Curitiba: Enegep, 2002. 8 p.

LOENERT, M. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 1-8, 2003.

LOPES, H. W.; MARTINS, G. H.; ZANETTI, E. A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária do Paraná, Brasil. **Mix Sustentável**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 24-34, out./mar. 2017.

MUNCINELLI, G. **Utilização da liderança situacional em gerenciamento de projetos**. p. 1-12, dez. 2012. Disponível em: <http://ogerente.com.br/rede/projetos/lideranca-gerenciamento-de-projetos>. Acesso em: 14 abr. 2019.

NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

QUINCOZES, E. R. F. et al. Liderança e ética nas organizações em uma sociedade do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão, 29., Salvador, BA, 2009. **Anais...** Salvador: Enegep, 2009. p.

RUFFATTO, J., PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação

e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte v. 16, n. 1, p. 29-44, jan./mar. 2017.

RUSSO, R. F. S. M.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R. P. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 362-375, set./dez. 2005.

SABOIA, J.; CHIES, S. Considerações sobre a influência da liderança no clima organizacional: estudo de caso múltiplo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., Resende, RJ, 2012. **Anais...** Resende: AEDB, 2012. 15p.

SANTANA, J. Q.; TECCHIO, E. L.; CUNHA, C. J. C. A. O papel do líder no processo de gestão do conhecimento. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EM AMERICA DEL SUR, 10., Mar Del Plata, Ar, 2010. **Anais...** Mar Del Plata: Universidade Nacional, 2010. 16p.

SANTOS, G. F. et al. Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas Mcgregor. **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano**, Lins – SP, ano 1, n. 2, p. 22-35, jul/dez. 2010.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. Tradução Mário Persona. Rio de Janeiro: LCT, 2007

SILVA NETO, J. S.; REZENDE, L. D.; MOURA, C. M. S. M. **Perfil e estilos de liderança nas organizações**: análise em uma empresa no ramo de locação de equipamentos para a construção civil. 2016. Disponível em: <https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/10/11-07-tcc-oficial-15-06-16.pdf> . Acesso em: 14 ago. 2019.

SILVA, N. M.; AQUINO, D. F. S.; CRISPIM, A. C. Liderança e gestão da qualidade: uma análise do perfil de liderança de alunos de engenharia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, 36., João Pessoa/PB, 2016. **Anais...** João Pessoa: Enegerp, 2016. 21p.

SILVEIRA, M. **Gestão da sustentabilidade organizacional**: Inovação, aprendizagem e capital humano. Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), 2012.

SIQUEIRA, E. S. et al. Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, 14., Florianópolis, SC, 2004. **Anais...** Florianópolis: Enegep, 2004. p. 3841-3848.

SOUZA, C. F.; PINTO, L. G. M. Estilos de liderança: análise do perfil dos líderes sob a ótica dos liderados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção”, 37., Joinville, SC, 2017. **Anais...** Joinville: Enegep, 2017. 21p.

TEIXEIRA, R. C. F.; TEIXEIRA, I. S. Desenvolvimento das habilidades gerenciais através da liderança para a qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO A – Questionário aplicado aos funcionários do setor Duplocilindro de uma empresa da área têxtil

ESTILOS DE LIDERANÇA

ESTA PESQUISA TEM COMO OBJETIVO AUXILIAR EM UM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO. NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR.



1) Sexo do respondente:

- Masculino
- Feminino

2) Com base nos estilos de liderança apresentados, como você descreveria seu líder:

- Está sempre preocupado com a satisfação, bem estar e motivação do time;
- É capaz de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adapta o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um
- Parte do pressuposto que as pessoas possuem um nível de maturidade elevado, não precisam de acompanhamento constante
- É capaz de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adapta o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um
- Possui uma postura autoritária de centralizadora

3) Com qual estilo de liderança você sente que seu trabalho se torna mais produtivo?

- Líder democrático, ou seja, está sempre preocupado com a satisfação, bem estar e motivação do time
- Líder situacional, ou seja, é capaz de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adapta o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um
- Líder liberal, ou seja, parte do pressuposto que as pessoas possuem um nível de maturidade elevado e não precisam de acompanhamento constante
- Líder autoritário, ou seja, possui uma postura autoritária e centralizadora.

4) Com base no comportamento do seu líder, você considera que ele:

- Explica as atividades que devem ser feitas, como e quando realizá-las
- Procura valorizar e reconhecer os liderados
- Toma decisões sozinho e só diz o que deve ser feito
- Ouve a opinião dos liderados e procura meios de agradar a todos
- Procura ouvir a opinião de todos e no final decide sozinho o que acha melhor
- Não dá espaço para o diálogo
- Procura das oportunidades para crescimento

5) Quais características você considera essencial em um líder? Escolha no máximo 6 opções.

- Líder alegre
- Líder habilidoso
- Líder com voz de autoridade
- Líder que motiva a equipe
- Líder pé no chão
- Líder que influencia seguidores
- Líder que seja justo
- Líder que passa confiança à equipe
- Líder que seja sociável
- Líder que seja bom ouvinte
- Líder que seja amigo

6) Seu líder te motiva, te inspira para ser uma pessoa melhor e querer fazer você crescer na empresa:

- Nunca me motiva
- Raramente me motiva
- Muitas vezes me motiva
- Sempre me motiva

7) Como você se considera como liderado dessa empresa?

- Sou comprometido
- Faço o que me designam a fazer e aguardo as novas instruções
- Me esforço para realizar minhas tarefas o melhor possível
- Estou sempre em busca de algo novo
- Trabalho melhor em um ambiente rígido
- Trabalho melhor em um ambiente com mais autonomia
- Procuro ajudar sempre meus colegas de trabalho