

O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS ESPERADOS: estudo do caso da indústria Bom Pastor

SCHIAVON, Pedro Gabriel ¹ ; COSTA JÚNIOR, José Sérgio ²

¹ Discente Graduação ADMINISTRAÇÃO

² Docente Graduação ADMINISTRAÇÃO



RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o impacto dos estilos de lideranças para alcançar os resultados esperados na empresa Bom Pastor para solucionar o seguinte problema de pesquisa: em que medida a maneira de liderar uma equipe está associada ao alcance dos objetivos? Portanto, utilizaram-se metodologias de pesquisa aplicada, quanti-quali, descritiva e bibliográfica. Ao final, chegou-se à seguinte conclusão: as maneiras de liderar os setores estão totalmente associadas ao alcance dos objetivos de cada setor produtivo, pois, mesmo que um processo produtivo de estofados envolva inúmeros fatores, foi comprovado que os estilos de lideranças são direcionados e adaptados por cada setor e organização, o que reflete no alcance dos objetivos e das metas propostas.

Palavras-chave: Liderança. Estilos. Motivação. Objetivo.

INTRODUÇÃO

A expressão da eficiência de uma empresa é classificada como produtividade. Em outras palavras, a produtividade é a propriedade de produzir e gerar resultados interligados aos recursos utilizados e ao tempo necessário: quanto mais produtivo, melhor a relação entre esses fatores. “Estudar produtividade é, na verdade, buscar identificar, analisar e minimizar a influência de fatores que possam distorcer os resultados esperados” (SANTOS, 2006). Segundo o autor, para definir produtividade, é necessário o equilíbrio de elementos para que se possa alcançar as metas traçadas.

Em um ambiente organizacional, existem alguns fatores que influenciam os funcionários a atingirem as melhores performances, e o principal deles é o estilo de liderança, ou seja, a maneira de liderar equipes. A liderança em uma empresa é o fator extremamente decisivo para a determinação do sucesso, pois cabe ao líder manter sua equipe alinhada com os objetivos organizacionais, além de motivá-los constantemente. “Liderança não é sobre títulos, cargos ou hierarquias. Trata-se de uma vida que influencia outra” (MAXWELL, 2008). Ainda segundo o autor, independentemente do estilo de liderança exercido, deve haver certa influência sobre a equipe a fim de atingir os resultados esperados.

As indústrias moveleiras e de estofados seguem a mesma linha de objetivos

em relação à produtividade e às lideranças. Localizada em Visconde do Rio Branco-MG, a Bom Pastor produz móveis, estofados, salas de jantar e colchões. A produção de estofados exige trabalho manual constantemente, o que faz com que a linha produtiva seja subdividida em setores, e cada setor possui um líder responsável pelo controle da qualidade e pelo cumprimento dos objetivos propostos.

Os setores operacionais possuem peculiaridades, das quais os líderes devem estar cientes, para serem capazes de instruir as equipes de maneira adequada. Cada líder tem um perfil, ou seja, um estilo de liderança, o qual é fundamental para motivar, incentivar, treinar e cobrar a equipe. Com base no exposto, surge a seguinte questão: em que medida a maneira de liderar uma equipe está associada ao alcance dos objetivos?

Portanto, o objetivo deste trabalho é apontar, analisar e avaliar os estilos de lideranças exercidos pelos líderes, relacionando-os com a eficiência produtiva. Para isso, o perfil dos líderes será traçado, além do acompanhamento do cumprimento dos objetivos e das metas expostas. A pesquisa de campo será feita na indústria Bom Pastor, na qual cada área operacional possui objetivos e metas a serem cumpridas diariamente e semanalmente.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos de liderança

Segundo Bergamini (1994), cada autor conceitua liderança de uma maneira; assim, nas organizações, pode haver inúmeros outros significados. Porém, a grande maioria concorda que a influência de um indivíduo sobre um grupo, obviamente de acordo com os objetivos das organizações, é considerada liderança.

Conforme Hill (2009), as pessoas são classificadas como líderes e seguidores. Ser um seguidor não é um demérito, pois os grandes líderes começaram como seguidores; o desprestígio é a passividade, e a ausência de vontade de progredir profissionalmente.

Hill (2009) ainda afirma que a pessoa que progride mais rapidamente para a liderança é aquela capaz de seguir o líder de forma mais eficiente, ou seja, os seguidores que buscam o melhor desempenho e que executam as funções corretamente estão na frente dos outros que apenas fazem, sem querer evoluir.

Maxwell (2008) afirma que ninguém jamais chegou ao topo sozinho, poucos líderes alcançam o sucesso sem uma equipe. Além disso, o autor afirma que “os bons líderes levam outros consigo para o topo” (MAXWELL, 2008, p. 17), ou seja, os líderes que buscam “empurrar para baixo” os que estão em crescente demonstram fraqueza e insegurança, o que faz com que esse líder não seja bem-sucedido.

Com o mesmo raciocínio, Bergamini (1994) aponta dois âmbitos comuns às definições de liderança: o primeiro é “a liderança está ligada a um fenômeno grupal”, ou seja, envolve uma equipe, contando com duas ou mais pessoas. E o segundo aspecto é a

clareza do processo de influência exercido pelos líderes sobre o time liderado.

E para finalizar o conceito, Bergamini (1994) afirma que a liderança é um processo “escorregadio e ilusório”, que deixa todos perplexos, até mesmo os cientistas sociais.

Estilos de liderança

Segundo Maximiano (2007), desde a antiguidade clássica são reconhecidos dois estilos de liderança:

A-) Autocrático: o poder de decisão é centralizado nas mãos do chefe. Tal estilo pode tornar-se autoritarismo e degenerar-se.

B-) Democrático: o poder de decisão é dividido entre o chefe e o grupo. Quanto mais for influenciado pelos integrantes, mais democrático será.

Porém, segundo Chiavenato (2014), o estudo da maneira de liderar e do comportamento do líder com seus subordinados faz com que se tenham visões diferentes sobre os estilos de lideranças existentes, além de acrescentar um novo método existente:

C-) Liberal: o líder delega totalmente as decisões do grupo; assim, a decisão do grupo é enfatizada, tendo a mínima participação do chefe.

O Quadro 1 aponta a teoria mais utilizada sobre os estilos de lideranças, dividindo os estilos de lideranças em apenas três. Além disso, Chiavenato (2005) analisa os modelos em cada situação apresentada, como tomada de decisões, programação dos trabalhos, divisão dos trabalhos e participação do líder.

Quadro 1: Os três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2014).

A importância do preparo para exercer o papel de um líder

Segundo Maxwell (2008), um bom líder não pode liderar por suposições, ser arrogante ou deixar de escutar opiniões alheias, pois tais fundamentos são algumas das chaves do sucesso. Um bom líder deve admitir seus erros e fraquezas e encará-los como o preço que se paga pelo progresso.

Complementando o raciocínio, Drucker (1990) afirma que existem cinco hábitos que os líderes devem sempre aprimorá-los: saber como empregar o tempo, focar na contribuição e não no cargo, concentrar nas forças e não nas fraquezas, estabelecer prioridades e tomar decisões eficazes.

Para Hill (2009), os líderes bem-sucedidos devem estar dispostos a assumir a responsabilidade pelos erros e deficiências dos seus seguidores. Se um seguidor cometeu um erro ou é incompetente, deve-se considerar falha de quem lidera. Ou seja, é de extrema importância a escolha correta dos membros da equipe, além de qualificá-los.

Com a mesma ideia, Maxwell (2008) expressa que as escolhas de um líder o definem. Complementa ainda que mais do que as habilidades, as escolhas mostram quem é quem de fato, e que as pessoas de sucesso tomam as decisões certas por antecipação e as administram diariamente. "Há sempre uma escolha a se fazer em tudo na vida. Portanto, tenha em mente que, no fim, a escolha que você faz determina quem você é" (WOODEN, 2005).

Hill (2009) ainda conceitua que "nenhum seguidor deseja ser comandado por um líder que não tem autoconfiança e coragem" (p. 169), isto é, o líder necessita ter autocontrole, pois a pessoa que não consegue se controlar jamais poderá controlar uma equipe.

A relação entre os objetivos da organização e os estilos de lideranças

O modo de liderar pode estar totalmente relacionado aos resultados esperados, pois certos métodos ou atitudes a serem tomadas podem ter retorno para algumas metas traçadas, já para outras não. Isso faz que um bom líder seja flexível e equilibrado, além de deixar claro para a equipe o que espera de cada um.

Segundo Maxwell (2008), um bom líder sabe descrever a realidade e todos os cenários, tanto internos quanto externos, para que, além de questioná-lo, seja necessário trabalhar de acordo com os objetivos da organização.

Drucker (1990) complementa que o líder deve ter autocontrole, conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos propósitos da organização, de modo a visar sempre a maior produtividade. Levando em considerações os estilos de lideranças analisados e suas consequências produtivas, Chiavenato (2014) afirma que, em uma organização onde há centralização da gestão, não são aceitas sugestões, e as responsabilidades são atribuídas a poucos, ou seja, os liderados não têm poder nas decisões importantes das organizações, tornando, assim, um método crítico.

Ser um líder não significa não ser liderado, e sim, influenciar uma equipe. Na maioria dos casos, essas pessoas recebem comandos ou direções a seguir dos superiores. Com isso, Wright (2011) comenta que os principais responsáveis pelo desempenho organizacional são os gestores mais elevados das empresas, pois apontam estratégias e objetivos a serem traçados pelos outros líderes, como encarregados, líderes de setor, gerentes comerciais, dentre outros.

Produtividade

Um bom líder deve sempre buscar atingir o melhor desempenho de sua equipe, a fim de alcançar a produtividade máxima. Para isso, devem-se disponibilizar alguns fatores, os quais são essenciais para o sucesso, como matéria-prima, máquinas, equipamentos, etc.

Para calcular a produtividade, é necessário utilizar indicadores como o de eficiência global ou OEE (Overall Equipment Effectiveness).

O cálculo é:

- Disponibilidade = tempo produzido/tempo disponível x 100
- Produtividade = produção real/produção teórica x 100
- Qualidade = peças boas/total de peças produzidas x 100

Eficiência Global ou OEE = %disponibilidade x %produtividade x %qualidade

É necessário atingir a eficiência global igual ou maior que 85% (o OEE de Classe Mundial é maior que 85%), pois segundo Nakajima (1994), o criador do índice, esse é o resultado apresentado pelas empresas ganhadoras do TPM Award (prêmio oferecido pelo JIPM - Japan Institute of Plant Maintenance).

Além disso, devem-se cumprir os índices abaixo:

- a disponibilidade precisa ser maior ou igual a 90%;
- a produtividade precisa ser maior ou igual a 95%;
- a qualidade precisa ser maior ou igual a 99.9%.

Para Santos (2006), a produtividade é a propriedade de produzir e gerar resultados interligados aos recursos utilizados e o tempo necessário, quanto mais produtivo, melhor a relação entre esses fatores. Estudar produtividade é, na verdade, buscar identificar, analisar e minimizar a influência de fatores que possam distorcer os resultados esperados.

Segundo Stevenson (2001), quando duas organizações que fornecem o mesmo produto ou serviço aos clientes, e uma delas consegue realizar o processo com um volume inferior de recursos, pode-se relacionar aos ganhos de produtividade, que também estão associados à competitividade.

Os recursos utilizados são classificados, basicamente, como pessoal, materiais e capital. O quadro abaixo demonstra o cálculo de produtividade em relação a cada

recurso:

Quadro 2: Relações de produtividade

Produtividade de pessoal	=	$\frac{\text{Produção}}{\text{Número de pessoas}}$
Produtividade de materiais	=	$\frac{\text{Produção}}{\text{Unidades de materiais consumidos}}$
Produtividade de capital	=	$\frac{\text{Produção}}{\text{Volume de investimento}}$

Fonte: Reggiani et al. (2005, p. 2).

METODOLOGIA

Este artigo classifica-se, quanto à natureza, como pesquisa aplicada. Tal método pode ser definido, segundo Jung (2004), como gerador de produtos e processos com finalidades imediatas. Quanto à forma de abordagem, classifica-se como quanti-quali, pois traz aspectos quantitativos e qualitativos, mesclando-os. Já em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, porque os fenômenos são observados pelo pesquisador, sem interferência, e posteriormente interpretados pelo autor (ANDRADE, 1998).

Quanto aos procedimentos técnicos ou meios, a pesquisa se classifica como bibliográfica, uma vez que utiliza fontes secundárias para abordar o tema de diferentes formas. Além disso, Boccato (2006) afirma que tal pesquisa busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos.

Pode-se dizer que o presente artigo conceitua-se como pesquisa de campo, porque, segundo Gonçalves (2001), tal método pretende buscar informações diretamente e exclusivamente com a população pesquisada, o qual exige do pesquisador contato mais próximo; consequentemente, pode-se dizer que é um estudo de caso de uma empresa específica. Além disso, o artigo é também conceituado como documental, pois, de acordo com Bravo (1991), os documentos são classificados como todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver.

A unidade empírica de análise trata-se da Bom Pastor, empresa familiar localizada em Visconde do Rio Branco-MG, que produz dormitórios, salas, sofás e colchões e possui clientes por todo o país. A pesquisa foi realizada apenas na empresa filial, ou seja, de estofados, que conta com 150 funcionários.

O período de realização foi de março a novembro de 2020. Primeiramente, foram aplicados questionários aos 20 líderes de setores para apurar informações relacionadas às personalidades. Conforme Gil (1999, p. 128), o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões

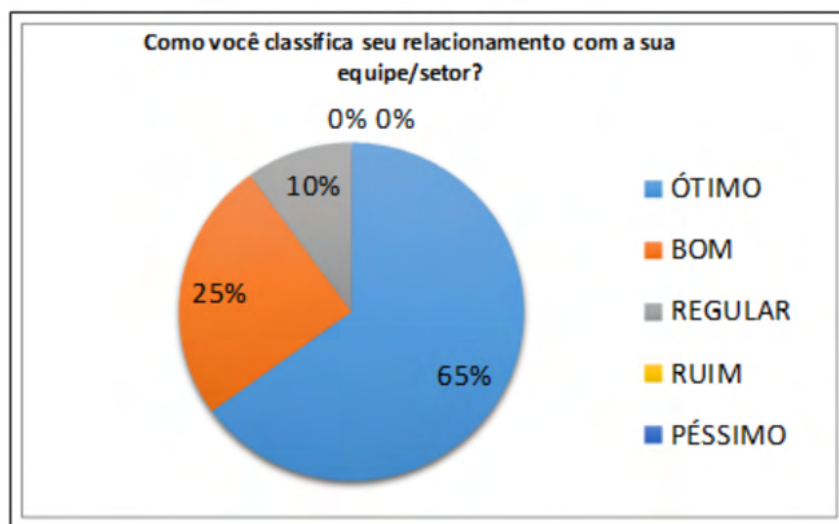
apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” O segundo passo foi acompanhar a produção, como observador, por um período determinado. E, por fim, foi apurada, pelo sistema Tek System da empresa, a produtividade de cada setor, a fim de relacioná-la com as maneiras de lideranças e implantar melhorias nos setores de maneira individual.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme o cronograma da metodologia, foi realizado um acompanhamento de todo o sistema produtivo como observador. Em seguida, houve a aplicação de questionário, com oito perguntas tendenciosas e direcionadas, para os vinte líderes de setores ou equipes, a fim de traçar as personalidades e métodos de liderança utilizados. Segundo Gil (1999, p. 128), o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

A primeira pergunta do questionário tinha como objetivo analisar o relacionamento do líder com a equipe, a fim de associar a maneira de se relacionar com os métodos aplicados para a liderança, causando um bom relacionamento ou uma rejeição por parte dos liderados. Nesse sentido, Maxwell (2008) afirma que ninguém jamais chegou ao topo sozinho e poucos líderes alcançam o sucesso sem uma equipe. Pode-se observar que 10% dos líderes, o que representa o total de 2 líderes, possuem um relacionamento regular com sua equipe. Tais líderes são o encarregado geral e o líder do setor de montagem.

Quadro 2: Relações de produtividade

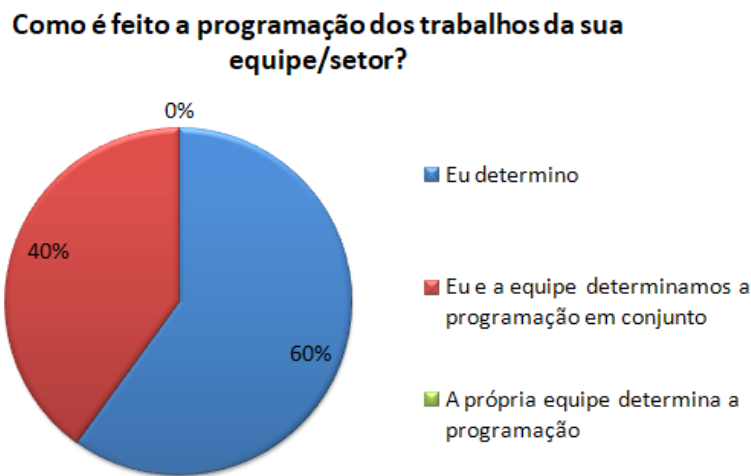


Fonte: Reggiani *et al.* (2005, p. 2).

As próximas perguntas foram relacionadas à maneira de programar os trabalhos, tomar decisões e realizar divisões das equipes ou setores, a fim de associá-las às maneiras de determinar ordens. Nesse aspecto, segundo Chiavenato (2014), existem três métodos de tomar decisões: Autocrático: centralizado nas mãos do chefe; Democrático: dividido entre o chefe e o grupo; e Liberal: o líder delega totalmente as decisões do grupo.

Na Figura 2, pode-se observar que 60% dos líderes determinam as programações de trabalho, o que configura uma tendência autocrática. Os outros 40% consideraram que eles e as equipes determinam as programações em conjunto, ou seja, os métodos de lideranças são mais burocráticos. Nenhum líder possui características totalmente voltadas ao método liberal, pois não autorizam as equipes a determinarem as programações em suas ausências.

Figura 2: Programação dos trabalhos

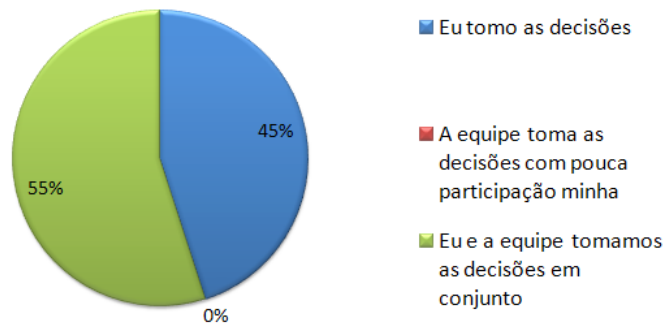


Fonte: dados da pesquisa.

Conforme a Figura, 3, 55% dos líderes tomam as decisões em conjunto com a equipe e 45% realizam as decisões de forma individual. Nenhum líder delibera as tomadas de decisões apenas para equipe de forma liberal. As tomadas de decisões erradas podem trazer inúmeras consequências, portanto Hill (2009) afirma que os líderes bem-sucedidos devem estar dispostos a assumir a responsabilidade pelos erros e deficiências dos seus seguidores. Se um seguidor cometeu um erro ou é incompetente, deve-se considerar falha de quem lidera.

Figura 3: Tomadas de decisão

Como são realizadas as tomadas de decisões da sua equipe/setor?

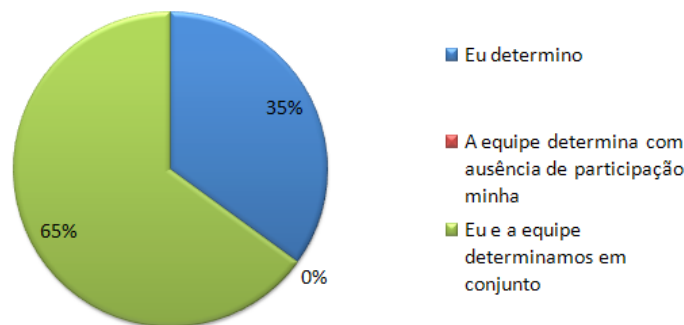


Fonte: dados da pesquisa.

A quarta pergunta, conforme se demonstra na Figura 4, está associada à divisão dos trabalhos da equipe ou setor. Os 65% dos líderes que determinam a divisão, em conjunto com os liderados, possuem características de liderança burocrática; os outros 35% determinam individualmente, sem a participação da equipe, portanto possuem tendência a uma liderança autocrática. Nenhum dos líderes autoriza que a divisão do trabalho seja feita apenas pela equipe, ou seja, não possuem características liberais.

Figura 4: Divisão de trabalho

Como é feita a divisão de trabalho da sua equipe/setor?



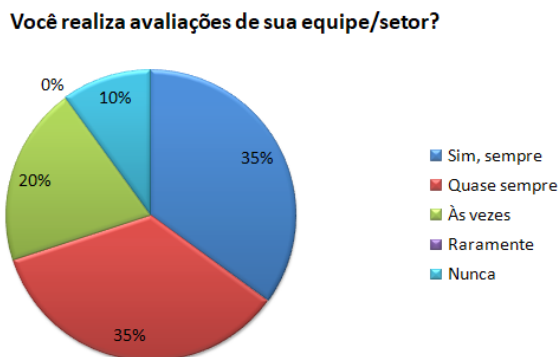
Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Chiavenato (2014), os três tipos de líderes demonstram diferentes percepções em relação à maneira de avaliar a equipe. O líder autocrático tem o costume de avaliar individualmente, com críticas e elogios; o democrático procura ser um membro normal do grupo, sem críticas e elogios; e o liberal realiza apenas comentários quando

perguntado.

As perguntas foram determinadas a buscar respostas para essa questão. A Figura 5 demonstra a frequência que os líderes avaliam suas equipes, pois, segundo Hill (2009), os líderes bem-sucedidos devem estar dispostos a assumir a responsabilidade pelos erros e deficiências dos seus seguidores. Se um seguidor cometeu um erro ou é incompetente, deve-se considerar falha de quem lidera. Ou seja, é de extrema importância a escolha correta dos membros da equipe, além de qualificá-los.

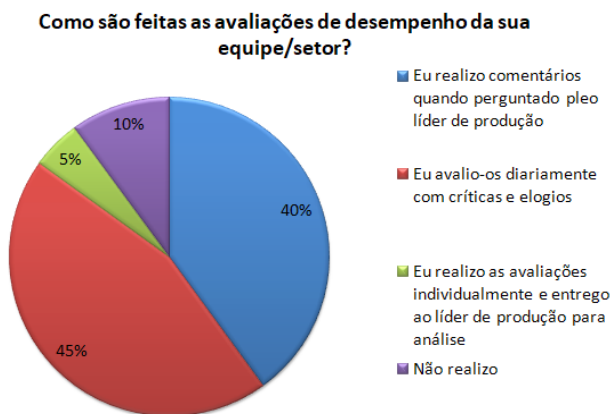
Figura 5: Realização de avaliações da equipe



Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, na Figura 6, que 45% dos líderes avaliam a equipe diariamente com críticas e elogios, tendo uma tendência mais autocrática; 40% demonstram uma percepção mais liberal a respeito das avaliações, realizando comentários somente quando questionados pelo líder de produção; 10% são democráticos e não realizam avaliações; e 5% realizam avaliações individualmente e entregam os resultados ao líder de produção para análise.

Figura 6: Avaliações de desempenho

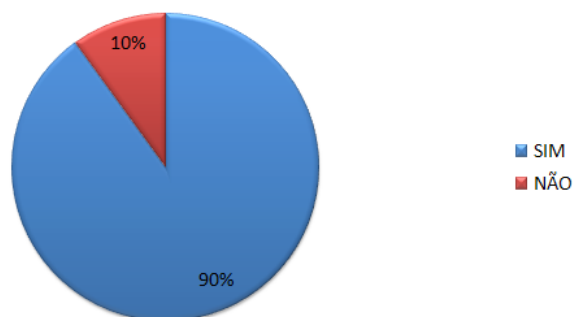


Fonte: dados da pesquisa.

A sétima pergunta revelou que 90% dos líderes questionados realizam outras atividades como os outros membros da equipe, além de exercer papel de liderança, ou seja, a grande parte pode ser classificada como líder democrático, o qual, segundo Chiavenato (2014), procura ser sempre um membro normal do grupo. Os outros 10%, ou seja, apenas dois líderes, exercem apenas o papel de liderança: o encarregado geral e o líder da produção.

Figura 7: Outras atividades do líder

Além de exercer o papel de líder da equipe/setor, você realiza outras atividades como os outros membros?

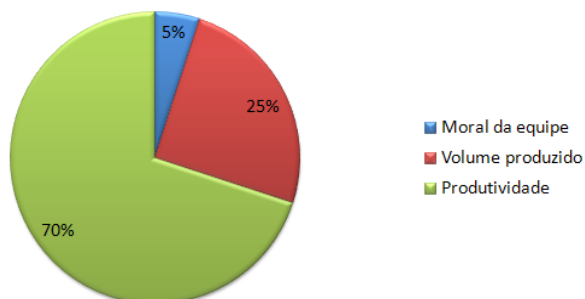


Fonte: dados da pesquisa.

Um bom líder deve sempre buscar atingir o melhor desempenho de sua equipe; assim, a última pergunta foi relacionada aos aspectos que os líderes devem avaliar após um dia de trabalho. Os 70% dos líderes que responderam que a produtividade é o principal aspecto após um dia de trabalho demonstraram estar cientes dos objetivos da empresa, pois, para Santos (2006), a produtividade é a propriedade de produzir e gerar resultados interligados aos recursos utilizados e o tempo necessário. Considerando que, quanto mais produtivo, melhor a relação entre esses fatores, o fato de 25% dos líderes terem respondido que o volume produzido é o principal aspecto demonstra que estão focados no objetivo e necessitam de um líder para comandar; 5% responderam que a moral de equipe é a peça chave.

Figura 8: Principal elemento avaliado após um dia de trabalho

Qual o principal elemento que você avalia após um dia de trabalho de sua equipe/setor?



Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Chiavenato (2014), todos os líderes podem ser classificados quanto aos estilos de lideranças apresentados. Com isso, após a realização do questionário, os 20 líderes foram classificados quanto aos métodos de lideranças utilizados.

Pode-se observar, no Quadro 3, que alguns líderes possuem certas características de lideranças, porém agem em algumas ocasiões de maneiras distintas, podendo assim ter tendências de outros estilos de liderança. Segundo Hill (2009), os melhores líderes buscam atingir o melhor desempenho, levando os seguidores a buscarem a melhor performance e a executarem as funções corretamente, e não apenas fazerem, sem querer evoluir.

É notório que 85% dos líderes são classificados como democráticos ou possuem tendência democrática. Isso ocorre, principalmente, porque, exceto o encarregado geral e o encarregado de produção, não exercem a mesma função do resto da equipe; já os outros 90% dos líderes atuam como membro comum do grupo, sendo, assim, democráticos em muitas ações durante a rotina. Segundo Chiavenato (2014), os líderes democráticos buscam sempre ser membros normais do grupo, discutindo certos assuntos com a equipe, como divisão dos trabalhos, programações, etc.

Os líderes autocráticos ou que possuem certa tendência autocrática em algumas ações do dia a dia representam 60%. Tais colaboradores possuem maior imposição às atividades do trabalho ou em certas atividades da rotina. Segundo Maximiano (2007), o poder de decisão é centralizado nas mãos do chefe. Tal estilo pode tornar-se autoritarismo e degenerar-se.

Já os líderes que demonstraram apenas características autocráticas ou burocráticas representam 15% e 40%, consecutivamente.

Quadro 3: Estilos de Liderança

<i>FUNÇÕES E SETORES</i>	<i>ESTILO DE LIDERANÇA</i>
ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	AUTOCRÁTICA
LÍDER SETOR LÂMINAÇÃO	DEMOCRÁTICA
ENC. GERAL	AUTOCRÁTICA
LÍDER SETOR EMBALAGEM	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA
LÍDER SETOR ESTOF. BRAÇO	DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR EXPEDIÇÃO	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR PREGAÇÃO	DEMOCRÁTICA
COORDENADOR SETOR COSTURA	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR ESP. ASSENTO	DEMOCRÁTICA
COORDENADOR MONTAGEM E SERRARIA	DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR ESTOF. DE ENCOSTO	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA
LÍDER SETOR SERRARIA	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR ESTOF. CAIXOTE	DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR CORTE TECIDO	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR ESTOF. DE BASE	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA
LÍDER SETOR ENCHIMENTO	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA
LÍDER COSTURA	AUTOCRÁTICA
LÍDER SETOR DE MONTAGEM	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA
LÍDER SETOR ACABAMENTO	DEMOCRÁTICA
LÍDER SETOR ESTOF. ASSENTO	DEMOCRÁTICA

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme o cronograma utilizado, o próximo passo foi a apuração do desempenho de cada setor durante julho e agosto, pelo sistema Tek-System da empresa, a fim de relacioná-lo com as maneiras de lideranças e implantar melhorias nos setores de maneira individual, pois, segundo Santos (2006), analisar a produtividade é, na verdade, buscar identificar, analisar e minimizar a influência de fatores que possam distorcer os resultados esperados.

O cálculo é:

- Disponibilidade = tempo produzido/tempo disponível x 100
- Produtividade = produção real/produção teórica x 100
- Qualidade = peças boas/total de peças produzidas x 100

Eficiência Global = % disponibilidade x % produtividade x % qualidade

É necessário atingir a eficiência global igual ou maior que 85%, necessariamente com os índices abaixo:

- A disponibilidade precisa ser maior ou igual a 90%
- A produtividade precisa ser maior ou igual a 95%
- A qualidade precisa ser maior ou igual a 99.9%

Pode-se observar, na Tabela 1, que o índice eficiência global de toda a produção foi de 97%. Porém não atingiu a eficiência global, pois, apesar de a disponibilidade e a produtividade atingirem o valor necessário, a qualidade foi de 99,22%, e, para atingir a eficiência global do sistema produtivo, é preciso atingir 99,9% de qualidade.

Tabela 1: Disponibilidade, Produtividade e Qualidade

JULHO E AGOSTO			
DIAS ÚTEIS DO MÊS	44	Global	
TOTAL HORAS TRABALHADAS DO MÊS	387,20	97,00%	
META DE PRODUÇÃO MENSAL CONJUNTO	7300		
Disponibilidade			96,04%
SETOR	HORAS MÊS	HORAS EFETIVAS TRABALHADAS	ÍNDICE REALIZADO
COORDENADOR MONTAGEM E SERRARIA	387,20	372,530	96,21%
COORDENADOR SETOR COSTURA	387,20	371,200	95,87%
ENC. GERAL	387,20	372,100	96,10%
ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	387,20	371,900	96,05%
LÍDER SETOR ACABAMENTO	387,20	371,900	96,05%
LÍDER COSTURA	387,20	372,000	96,07%
LÍDER SETOR CORTE TECIDO	387,20	371,700	96,00%
LÍDER SETOR DE MONTAGEM	387,20	371,800	96,02%
LÍDER SETOR EMBALAGEM	387,20	371,900	96,05%
LÍDER SETOR ENCHIMENTO	387,20	372,400	96,18%
LÍDER SETOR ESP. ASSENTO	387,20	372,100	96,10%
LÍDER SETOR ESTOF. ASSENTO	387,20	371,900	96,05%
LÍDER SETOR ESTOF. BRAÇO	387,20	371,600	95,97%
LÍDER SETOR ESTOF. DE BASE	387,20	371,500	95,95%
LÍDER SETOR ESTOF. DE ENCOSTO	387,20	372,100	96,10%
LÍDER SETOR ESTOF.CAIXOTE	387,20	371,800	96,02%
LÍDER SETOR EXPEDIÇÃO	387,20	371,600	95,97%
LÍDER SETOR LÂMINAÇÃO	387,20	371,900	96,05%
LÍDER SETOR PREGAÇÃO	387,20	371,700	96,00%
LÍDER SETOR SERRARIA	387,20	372,000	96,07%
TOTAL GERAL	7744,00	7437,63	96,04%
Produtividade			95,74%
SETOR	DESDOBRAMENTO DA META SETOR	REALIZADO	ÍNDICE REALIZADO
COORDENADOR MONTAGEM E SERRARIA	58400	55947,2	95,80%
COORDENADOR SETOR COSTURA	51100	48493,9	94,90%
ENC. GERAL	7300	7073,7	96,90%
ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	7300	7073,7	96,90%
LÍDER SETOR ACABAMENTO	21900	20980,2	95,80%
LÍDER COSTURA	51100	48493,9	94,90%
LÍDER SETOR CORTE TECIDO	73000	69934	95,80%
LÍDER SETOR DE MONTAGEM	36500	34638,5	94,90%
LÍDER SETOR EMBALAGEM	18250	17885	98,00%
LÍDER SETOR ENCHIMENTO	36500	33616,5	92,10%
LÍDER SETOR ESP. ASSENTO	25550	24476,9	95,80%
LÍDER SETOR ESTOF. ASSENTO	25550	24323,6	95,20%
LÍDER SETOR ESTOF. BRAÇO	18980	18106,92	95,40%
LÍDER SETOR ESTOF. DE BASE	7300	6993,4	95,80%
LÍDER SETOR ESTOF. DE ENCOSTO	14600	14235	97,50%
LÍDER SETOR ESTOF.CAIXOTE	21900	21462	98,00%
LÍDER SETOR EXPEDIÇÃO	7300	7000,7	95,90%
LÍDER SETOR LÂMINAÇÃO	68620	65737,96	95,80%
LÍDER SETOR PREGAÇÃO	51830	50793,4	98,00%
LÍDER SETOR SERRARIA	58400	55947,2	95,80%
TOTAL GERAL	661380	633213,68	95,74%

Qualidade			99,22%
SETOR	DESDOBRAMENTO DA META SETOR	REALIZADO	ÍNDICE REALIZADO
COORDENADOR MONTAGEM E SERRARIA	55947	55947	100,00%
COORDENADOR SETOR COSTURA	48494	47039,083	97,00%
ENC. GERAL	7074	6720,015	95,00%
ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	7074	6720,015	95,00%
LÍDER SETOR ACABAMENTO	20980	20875,299	99,50%
LÍDER COSTURA	48494	47039,083	97,00%
LÍDER SETOR CORTE TECIDO	69934	69094,792	98,80%
LÍDER SETOR DE MONTAGEM	34639	34326,7535	99,10%
LÍDER SETOR EMBALAGEM	17885	17883,2115	99,99%
LÍDER SETOR ENCHIMENTO	33617	33613,13835	99,99%
LÍDER SETOR ESP. ASSENTO	24477	24476,9	100,00%
LÍDER SETOR ESTOF. ASSENTO	24324	24299,2764	99,90%
LÍDER SETOR ESTOF. BRAÇO	18107	18088,81308	99,90%
LÍDER SETOR ESTOF. DE BASE	6993	6986,4066	99,90%
LÍDER SETOR ESTOF. DE ENCOSTO	14235	14220,765	99,90%
LÍDER SETOR ESTOF. CAIXOTE	21462	21440,538	99,90%
LÍDER SETOR EXPEDIÇÃO	7001	6999,99993	99,99%
LÍDER SETOR LÂMINAÇÃO	65738	65737,96	100,00%
LÍDER SETOR PREGAÇÃO	50793	50793,4	100,00%
LÍDER SETOR SERRARIA	55947	55947	100,00%
TOTAL GERAL	633213,68	628249,4494	99,22%

Fonte: dados da pesquisa.

Após a análise de todo o sistema produtivo de maneira geral, foi realizado o cálculo da eficiência global de cada setor.

Pode-se observar, na Tabela 2, que todos os setores atingiram a meta global de eficiência de 85%. Porém, analisando as particularidades de cada setor, alguns não atingiram o resultado positivo da eficiência devido às condições necessárias.

Os 60% líderes que atingiram os resultados positivos em relação à eficiência global foram: COORDENADOR MONTAGEM E SERRARIA, LÍDER SETOR EMBALAGEM, LÍDER SETOR ESP. ASSENTO, LÍDER SETOR ESTOF. ASSENTO, LÍDER SETOR ESTOF. BRAÇO, LÍDER SETOR ESTOF. DE BASE, LÍDER SETOR ESTOF. DE ENCOSTO, LÍDER SETOR ESTOF. CAIXOTE, LÍDER SETOR EXPEDIÇÃO, LÍDER SETOR LÂMINAÇÃO, LÍDER SETOR PREGAÇÃO e LÍDER SETOR SERRARIA.

Já os setores que não atingiram a eficiência global positiva representam 40%, alguns devido ao índice de produtividade, que não atingiu a meta de 95%; e outros, ao índice de qualidade menor que 99,9%. São os líderes: COORDENADOR SETOR COSTURA, ENC. GERAL, ENCARREGADO DE PRODUÇÃO, LÍDER SETOR ACABAMENTO, LÍDER COSTURA, LÍDER SETOR CORTE TECIDO, LÍDER SETOR DE MONTAGEM, LÍDER SETOR ENCHIMENTO.

Tabela 2: Cálculo da Eficiência Global

SETOR	ÍNDICE GLOBAL	D*	P*	Q*	RESULTADO
COORDENADOR MONTAGEM E SERRARIA	92,17%	S*	S	S	POSITIVO
COORDENADOR SETOR COSTURA	88,25%	S	N*	N	NEGATIVO
ENC. GERAL	88,47%	S	S	N	NEGATIVO
ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	88,42%	S	S	N	NEGATIVO
LÍDER SETOR ACABAMENTO	91,55%	S	S	N	NEGATIVO
LÍDER COSTURA	88,44%	S	N	N	NEGATIVO
LÍDER SETOR CORTE TECIDO	90,86%	S	S	N	NEGATIVO
LÍDER SETOR DE MONTAGEM	90,31%	S	N	N	NEGATIVO
LÍDER SETOR EMBALAGEM	94,12%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR ENCHIMENTO	88,57%	S	N	S	NEGATIVO
LÍDER SETOR ESP. ASSENTO	92,06%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. ASSENTO	91,35%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. BRAÇO	91,46%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. DE BASE	91,82%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. DE ENCOSTO	93,60%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. CAIXOTE	94,01%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR EXPEDIÇÃO	92,03%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR LÂMINAÇÃO	92,01%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR PREGAÇÃO	94,08%	S	S	S	POSITIVO
LÍDER SETOR SERRARIA	92,04%	S	S	S	POSITIVO

*D = Disponibilidade; *P = Produtividade; *Q = Qualidade; *S = SIM; N = NAO

Fonte: dados da pesquisa.

Os líderes possuem características e estilos de lideranças próprios e, apesar de algumas situações da rotina apresentarem tendências de outros métodos, demonstraram as características predominantes de liderança. “Há sempre uma escolha a se fazer em tudo na vida. Portanto, tenha em mente que, no fim, a escolha que você faz determina quem você é” (WOODEN, 2005).

Pode-se concluir que, entre os 20 líderes analisados, 7 (35%) possuíam características e estilos de liderança predominantemente autocrática. Ao analisar a eficiência global desses líderes, verificando a disponibilidade, produtividade e qualidade de cada setor, conclui-se que 71,4% dos líderes autocráticos tiveram resultados negativos e 28,6% desses líderes possuíam êxito quanto à eficiência global (Quadro 4).

Quadro 4: Liderança Autocrática

<i>FUNÇÕES E SETORES</i>	<i>ESTILO DE LIDERANÇA</i>	<i>RESULTADO</i>
ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	AUTOCRÁTICA	NEGATIVO
ENC. GERAL	AUTOCRÁTICA	NEGATIVO
LÍDER SETOR EXPEDIÇÃO	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA	POSITIVO
COORDENADOR SETOR COSTURA	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA	NEGATIVO
LÍDER SETOR SERRARIA	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR CORTE TECIDO	AUTOCRÁTICA COM TENDÊNCIA DEMOCRÁTICA	NEGATIVO
LÍDER COSTURA	AUTOCRÁTICA	NEGATIVO

Fonte: dados da pesquisa.

Já os outros 13 líderes demonstraram o método democrático predominante, o que representa 65%. Pode-se concluir que 76,9% dos líderes democráticos tiveram resultados positivos quanto aos índices de eficiência global e apenas 23,1% (3 líderes) não obtiveram êxito.

Quadro 5: Liderança Democrática

<i>FUNÇÕES E SETORES</i>	<i>ESTILO DE LIDERANÇA</i>	<i>RESULTADO</i>
LÍDER SETOR LÂMINAÇÃO	DEMOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR EMBALAGEM	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. BRAÇO	DEMOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR PREGAÇÃO	DEMOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR ESP. ASSENTO	DEMOCRÁTICA	POSITIVO
COORDENADOR MONTAGEM E SERRARIA	DEMOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. DE ENCOSTO	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. CAIXOTE	DEMOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR ESTOF. DE BASE	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA	POSITIVO
LÍDER SETOR ENCHIMENTO	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA	NEGATIVO
LÍDER SETOR DE MONTAGEM	DEMOCRÁTICA COM TENDÊNCIA AUTOCRÁTICA	NEGATIVO
LÍDER SETOR ACABAMENTO	DEMOCRÁTICA	NEGATIVO
LÍDER SETOR ESTOF. ASSENTO	DEMOCRÁTICA	POSITIVO

Fonte: dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do projeto foi demonstrar e analisar os estilos de lideranças existentes e provar que estes estão relacionados com o objetivo de cada organização. As escolhas e atitudes dos líderes os definem e estão presentes na rotina produtiva de todas as empresas, e tais ações são responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos setores e, consequentemente, da organização.

A pesquisa de campo, realizada na empresa Bom Pastor, teve como objetivo

traçar o impacto dos estilos de lideranças para alcançar os resultados esperados. Para isso, primeiramente foram apurados os estilos de lideranças, verificando-se que grande parte é democrática, ou seja, leva em conta as opiniões da equipe e aceita sugestões dos participantes. Isso pode ser justificado devido à estrutura produtiva da empresa Bom Pastor, na qual quase todos os líderes entrevistados realizam as mesmas atividades do resto das equipes, ou seja, não exercem apenas a função de líder. Tais líderes, após a análise de desempenho dos setores, obtiveram melhores resultados.

Já a outra menor parte dos líderes possui característica mais autoritária e autocrática, isso porque sofrem constante pressão por resultados, e isso faz com que, inconscientemente, sejam mais autoritários e tentem impor ordens de maneiras mais precisas. Em muitas ocasiões, tais ações podem ser mal interpretadas e causar mal-estar entre os colaboradores, refletindo negativamente na produtividade dos setores. Após a análise de desempenho dos setores produtivos da empresa Bom Pastor, foi comprovado que os líderes autocráticos tiveram menos êxito que os líderes democráticos.

Conclui-se, portanto, que as maneiras de liderar os setores estão totalmente associadas aos alcances dos objetivos de cada setor produtivo, pois, mesmo que um processo produtivo de estofados envolva inúmeros fatores, foi comprovado que os estilos de lideranças são direcionados e adaptados por cada setor e organização, o que reflete no alcance dos objetivos e das metas propostas.

Por fim, por ser uma pesquisa de campo e dentro de um período determinado, seria importante o desenvolvimento da pesquisa em outras organizações, visto que o estudo considerou apenas um ambiente organizacional. Nesse sentido, indica-se a execução de outras pesquisas que abranjam um escopo maior de empresas estudadas ou que utilizem ramos similares.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos de graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, maio/jun. 1994.

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

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social**: teoria e exercícios. 7. ed. rev. Madrid: Paraninfo, 1991.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Brasil: Editora Manole. 2014.

DRUCKER, Peter. **O gestor eficaz**. 1. ed. Brasil: Editora LTC, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

HILL, Napoleon. Quem pensa enriquece. 1. ed. Brasil: Editora Fundamento. 2009.

JUNG, Carlos Fernando. **Tipos de pesquisa**: elaboração de artigos científicos. 2003. Disponível em: <http://www.jung.pro.br/moodle/>. Acesso em: abr. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. Brasil: Editora Atlas. 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. 4. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

PEIXOTO, Priscila. O poder da liderança e gestão de pessoas nas organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 05, ed. 03, v. 11, p. 79-90, mar. 2020.

REGGIANI, Gibson Barcelos; PRADA, Narlúbia; FIGUEIREDO, Daniela Fonseca. **Gestão da produtividade**: metodologia aplicada a uma indústria de bebidas. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LOTFI, S. Liderança, o que pensam os brasileiros sobre o tema? **ADM Mackenzie**, v. 13, 6. ed., São Paulo, 2012.

SANTOS, P. **O que é produtividade?** Disponível em: www.Produtividade.net. Acesso em: abr. 2020.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

THELM, Gerônimo. **Produtividade para quem quer tempo**. Edição 11.

WOODEN, Peter. **How to create a winning organization**. 1. ed. Londres: McGraw-Hill, 2005.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12. reimp. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.