

AS DIFERENTES FORMAS DE LIDERANÇA NO CAMPO INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO¹

Edna Maria Querido de Oliveira Chamon²

Carlos Aurélio Santos Filho³

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci⁴

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo descrever os diferentes perfis existentes dos líderes que atuam nas indústrias, atualmente, e classificar os líderes de um departamento de produção de uma empresa de eletroeletrônicos quanto aos seus traços de liderança, baseando-se na percepção dos subordinados, dos supervisores e dos próprios líderes. A análise realizada baseou-se principalmente na teoria do caminho-objetivo (*path-goal*). A pesquisa realizada foi de caráter quantitativo. Foi aplicado um questionário contendo questões fechadas de múltipla escolha, que caracteriza as relações com a equipe de trabalho, a chefia imediata e a empresa. A amostra analisada era composta por 155 funcionários de linha, três líderes - objeto da avaliação - e seus supervisores imediatos. Os dados foram codificados e tratados estatisticamente em excel. Foram consideradas, na análise, os aspectos mencionados por pelo menos 30% dos subordinados e aqueles indicados por pelo menos dois supervisores. As análises realizadas mostraram características distintas dos três líderes avaliados. Entretanto, todos eles se caracterizaram como líderes apoiadores, sendo um deles mais diretivo e o terceiro por vezes autocrático. Na apreciação do subordinados, os líderes buscavam manter as equipes motivadas e defendiam suas equipes diante da supervisão.

Palavras-chave: Liderança; Teoria do caminho-objetivo; Traços de liderança.

LEADERSHIP STYLES IN INDUSTRY: A CASE STUDY

Abstract

This paper describes the leadership characteristics of three leaders working in a electro-electronics enterprise, as perceived by employees, supervisors and the leaders themselves. A questionnaire with multiple choice questions was distributed to 155 workers, to the three leaders (for self-evaluation), and to their supervisors. Questions were related to team work, relationship with staff and organizational goals. The characteristics indicated by more than 30% of workers or by at least two supervisors were considered for the analysis. Results showed that all three leaders was classified as supportive leaders according to path-goal leadership theory. However, one of them was also considered a directive leader and another was sometimes authoritarian.

Key words: Leadership; Path-goal theory; Leadership features.

¹ *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

² *Professor Assistente Doutor, Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté - UNITAU*

³ *Especialista, Programa de MBA em Gestão de Produção e Tecnologia, Universidade de Taubaté - UNITAU*

⁴ *Professor Assistente Doutor, Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté - UNITAU*

1 INTRODUÇÃO

Discutido e analisado desde os primeiros trabalhos sobre administração, o conceito liderança continua a se desenvolver até os dias atuais. É assunto cotidiano nas empresas e nas discussões científicas, na política e na sociedade. Os estudos mais recentes apontam para a influência da situação como um dos aspectos mais relevantes para definir o estilo de liderança mais adequado. Esta é a direção proposta neste trabalho.

Este artigo discute os estilos de liderança característicos de indivíduos em posição de chefia intermediária em uma empresa de produtos eletroeletrônico localizada na região do Vale do Paraíba Paulista, SP.

O presente trabalho organiza-se da seguinte forma. A seção seguinte discute sucintamente as teorias de liderança situacional que servem como base para a análise proposta. Na seção 3 apresenta-se a metodologia empregado no estudo, indicando a seleção dos sujeitos e os instrumentos de pesquisa utilizados. A seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos. As considerações finais do trabalho são apresentadas na seção 5.

2 CONCEITOS E TEORIAS DE LIDERANÇA

Pode-se entender a liderança como a influência interpessoal exercida numa situação, por meio da comunicação, para a execução de objetivos comuns. Dentro dessa perspectiva, ao longo do tempo, desenvolveram-se várias teorias buscando caracterizar a liderança. Essas teorias agrupam-se em três grandes linhas:⁽¹⁾

- Teoria dos traços de personalidade: estuda as características marcantes de personalidade possuídas pelo líder;
- Teorias sobre estilos de liderança: estuda as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder;
- Teorias situacionais da liderança: estuda a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Dentre as teorias situacionais, utilizadas neste trabalho, destacamos dois desenvolvimentos: a teoria do caminho-objetivo e a teoria situacional de Hersey e Blanchard.

2.1 Teoria do Caminho-Objetivo

Teoria desenvolvida por Robert House, é atualmente umas das teorias mais respeitadas quando se fala sobre liderança:⁽²⁾

Essencialmente, a teoria da meta e do caminho argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. (p.314).

Para House, o líder tem a função de demonstrar e abrir caminhos para que os liderados possam atingir suas metas. Para tal, pode-se classificar o líder em quatro grupos:⁽²⁾

- Líder diretivo: mostra a direção dos trabalhos para seus liderados por meio de instruções precisas.
- Líder apoiador: é amigável e demonstra sensibilidade pelas necessidades de seus subordinados; deixa de ser somente um líder e passa a ser um amigo.

- Líder participativo: consulta os liderados e utiliza suas idéias antes de tomar decisões.
- Líder orientador: estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

House acredita que um líder pode apresentar uma dessas características ou todas elas ao mesmo tempo, embora uma delas seja marcante. Isso demonstraria seu conceito de flexibilidade dos líderes.

2.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Teoria desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard que tem como foco de seus estudos os liderados. Esse foco se deve ao fato de eles acreditarem que, independentemente das atitudes dos líderes, seus resultados estão ligados diretamente à aceitação por parte dos liderados. Diante do descrito acima, podem-se identificar quatro tipos de comportamento dos líderes:⁽³⁾

- **Para liderados incapazes e desmotivados:** estilo de liderança chamada de comando, em que o líder necessita fornecer orientações claras e específicas.
- **Para liderados incapazes e motivados:** estilo de liderança chamada de venda. Neste caso, o líder necessita fornecer muita orientação para a tarefa, para compensar a falta de habilidade dos liderados, além da orientação de relacionamento para conquistá-los.
- **Para liderados capazes e desmotivados:** neste caso, o líder deixa de se preocupar com a execução das tarefas e passa a dar ênfase ao relacionamento com os funcionários. Nestes casos, o líder precisa ser mais apoiador e participativo, motivo pelo qual este estilo de liderança recebe o nome de participação.
- **Para liderados capazes e motivados:** nesta situação, o líder não precisa fazer muito, pois a situação é favorável devido ao alto grau de competência e motivação dos liderados; esta forma de liderança recebe o nome de delegação.

A Figura 1 ilustra o estilo de liderança de acordo com a situação dos liderados.

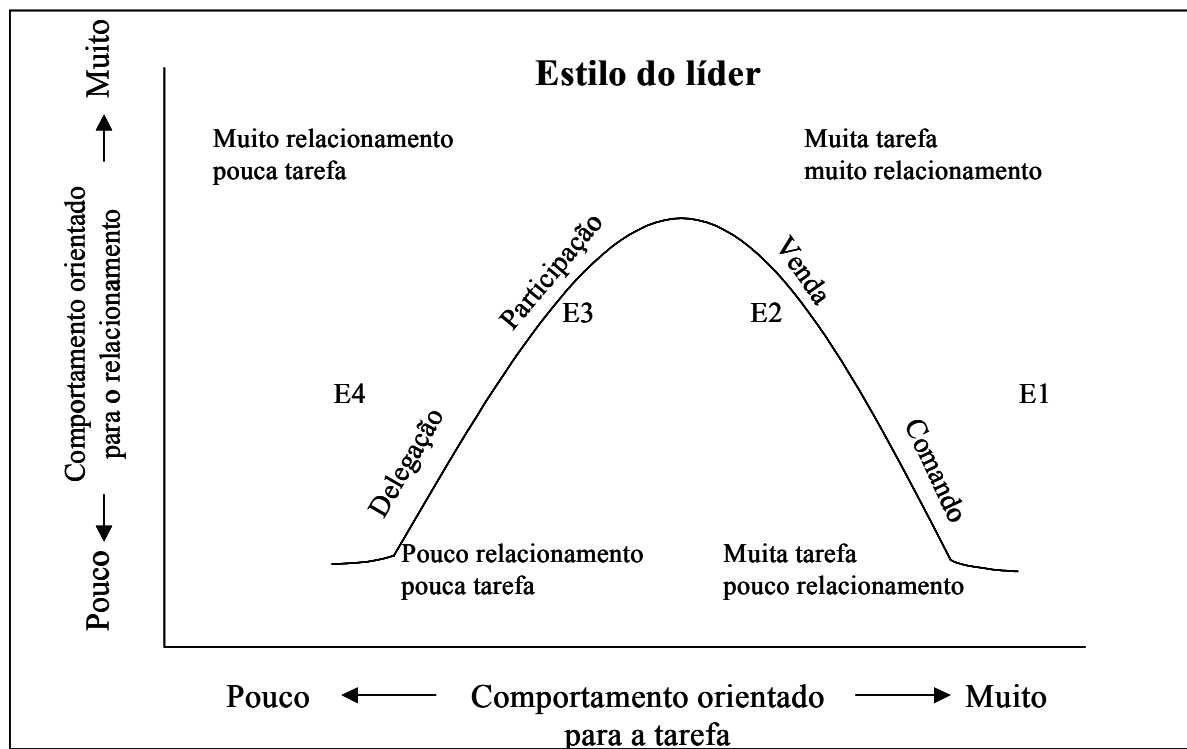


Figura 1. Estilo de liderança pelo modelo situacional de Hersey e Blanchard⁽⁴⁾

As teorias situacionais sustentam que a situação e o tipo de organização que se possui, podem interferir no tipo de liderança exercida pelo líder.

3 METODOLOGIA

Realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo eletroeletrônico, buscando caracterizar os traços de liderança de três líderes a partir da percepção de seus subordinados.

3.1 Lócus da Pesquisa

O contexto escolhido para a realização deste estudo foi uma empresa eletroeletrônica localizada no Vale do Paraíba, SP. Essa empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1996, e hoje é composta por três unidades. A unidade escolhida, no Vale do Paraíba, possui 1.900 funcionários, que estão distribuídos entre os cargos de superintendente, diretor, gerente, supervisor, engenheiro, líder, técnicos, auxiliar administrativo e operador de linha.

3.2 A Amostra da Pesquisa

A população contemplada, o total de funcionários da unidade pesquisada, é de 1900 funcionários. Foram selecionados 155 funcionários, três supervisores e os três líderes, que são responsáveis, cada um, por uma linha de produção.

3.3 Instrumento da Pesquisa

Nesta pesquisa, foi aplicado um questionário com perguntas de múltipla escolha aos funcionários de uma das áreas do departamento de produção. O questionário era composto de cinco questões fechadas de escolha única que avaliavam dimensões do trabalho em equipe, do relacionamento dentro da equipe, do comportamento da chefia e da empresa como um todo. Uma sexta questão fechada, de escolha múltipla, procurava captar as características do chefe imediato.

Os dados do questionário foram codificados e analisados em excel. Na avaliação dos resultados obtidos a partir das respostas dos subordinados, as características que tiveram maior aceitação (30% ou mais de votos) foram consideradas na análise; no caso dos supervisores, as características utilizadas na análise foram as que foram votadas por pelo menos 2 dos supervisores; e na auto-avaliação dos líderes, todas as características votadas foram consideradas.

4 RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos permitiu traçar o perfil de cada um dos três líderes avaliados.

Líder A

Para o líder A obteve-se informação a partir das respostas de 35 questionários, que representam 68% dos questionários aplicados aos subordinados desse líder. Nesse caso, as características mais apontadas para esse líder foram, pela ordem:

- Comprometido com o trabalho (57,14%);
- Atende às expectativas do serviço (57,14%);
- Autoritário (51,43%);
- Oferece oportunidades para que opiniões sejam manifestadas (51,43%);
- Participativo em relação às iniciativas da empresa para melhoria das condições de trabalho (51,43%).

Pelas características gerais indicadas, pode-se perceber um líder mais centrado na tarefa e na obtenção de resultados, com alguma inclinação para relacionamento. Dentro de teoria de Hersey e Blanchard, este seria um estilo de liderança do tipo *comando*.

Na avaliação dos três supervisores, encontramos as seguintes características como as mais escolhidas (pelo menos dois votos):

- É tímido, mas atende às necessidades da equipe;
- Não sabe receber críticas e tende a confundir questões profissionais com questões pessoais em relação aos membros da equipe;
- É autoritário;
- É omissivo, pouco arrojado e ignora as necessidades da equipe;
- É agressivo e tem dificuldades para se comunicar com a equipe.

Para os supervisores, o líder A tem uma postura autoritária, não levando em conta as necessidades de seus subordinados, agindo algumas vezes com protecionismo em relação aos subordinados com os quais possui mais afinidade.

Finalmente, em sua auto-avaliação, o líder A considera que dá uma grande atenção a seus funcionários, preocupando-se em motivá-los, lutar por seus direitos e aceitar suas críticas e sugestões, como forma de propiciar as melhores condições de trabalho possíveis para seus subordinados. Dessa forma, o líder A se define como apoiador e participativo.

Líder B

Para o líder B obteve-se informação a partir das respostas de 39 questionários, que representam 76% dos questionários aplicados aos subordinados desse líder. Nesse caso, as características mais apontadas para esse líder foram, pela ordem:

- É comprometido com o trabalho, participando das atividades desenvolvidas (61,54%);
- Atende às expectativas do serviço (58,97%);
- Oferece oportunidades para que opiniões sejam manifestadas (53,85%);
- Sabe delegar as tarefas para os componentes da equipe (51,28%);
- É participativo em relação às iniciativas da empresa para melhoria das condições de trabalho (51,28%).

Pelas características gerais indicadas, pode-se perceber um líder bastante motivador de sua equipe. Dentro da perspectiva da teoria do caminho-meta, pode-se caracterizar o líder B como líder diretivo, apoiador e participativo.

Na avaliação dos três supervisores, encontramos as seguintes características como as mais escolhidas (pelo menos dois votos):

- É comprometido com o trabalho, participando das atividades desenvolvidas;
- Sabe receber críticas e transformá-las em ações positivas;
- Atende às expectativas do serviço;
- Motiva seus colaboradores de forma honesta;
- Sabe delegar as tarefas aos componentes da equipe.

Pela avaliação dos supervisores, o líder B demonstra uma grande preocupação com seus subordinados, oferecendo-lhes oportunidades e respeitando seus direitos. Para os supervisores, o líder B está preocupado em motivar e orientar seus funcionários por meio de *feedback* para conseguir, assim, atingir as metas. Assim, a opinião dos supervisores coincide com a dos subordinados, caracterizando o líder B como diretivo, apoiador e participativo.

Por fim, a partir de sua auto-avaliação, o líder B considera que dá uma grande atenção a seus funcionários, fornecendo-lhes *feedback* e dando oportunidades para que expressem suas opiniões para a realização das tarefas, além de se preocupar em garantir seus direitos. Com tais características, o líder B coloca-se como diretivo, apoiador e participativo, na mesma linha definida por seus subordinados e supervisores.

Líder C

Para o líder C obteve-se informação a partir das respostas de 41 questionários, que representam 80% dos questionários aplicados aos subordinados desse líder. Nesse caso, as características mais apontadas foram, pela ordem:

- Atende às expectativas do serviço (70,73%);
- É comprometido com a equipe (58,54%);
- É comprometido com o trabalho, participando das atividades desenvolvidas (58,54%);
- É entusiasmado com o trabalho, motivando a equipe para o atingimento das metas (58,54%);
- É participativo em relação às iniciativas da empresa para melhoria das condições de trabalho (53,66%).

A partir dessas características, pode-se notar uma inclinação tanto para tarefas como para relacionamentos. Dentro da teoria do caminho-objetivo, o líder C apresentaria características dos quatro grupos: diretivo, apoiador, participativo e orientador, com eventual ênfase para o estilo apoiador.

Na avaliação dos três supervisores, encontramos as seguintes características como as mais escolhidas (pelo menos dois votos):

- É comprometido com o trabalho, participando das atividades desenvolvidas;
- É defensor dos direitos da equipe;
- Sabe receber críticas e transformá-las em ações positivas;
- É bastante ético, respeitando os direitos de todos, e justo;
- É um amigo, antes de ser um chefe.

Pelas características indicadas pelos supervisores, pode-se perceber que o líder C está voltado principalmente em atender às necessidades de seus subordinados, mantendo com eles um bom relacionamento como forma de atingir suas metas. Dessa forma, uma possível identificação para este líder, dentro da Teoria do Caminho-Objetivo, seria de um líder apoiador.

Por fim, a partir de sua auto-avaliação, o líder C considera que dá grande atenção a seus funcionários, sabendo transformar suas críticas em ações positivas, e defende os direitos de seus subordinados, tornando-se um amigo antes de ser um chefe. Por esses motivos, uma possível identificação para o líder C seria, dentro da Teoria do Caminho-Objetivo, a de um líder apoiador e participativo, em consonância com a avaliação de subordinados e, principalmente, supervisores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos atuais sobre liderança levam em consideração vários aspectos, que vão desde as características pessoais do líder até as condições de trabalho fornecidas aos subordinados. Por meio dos resultados obtidos no estudo de caso, pode-se identificar os líderes como se segue:

Líder A

A análise do líder A foi uma das mais interessantes e complicadas, pois nenhum item foi escolhido simultaneamente pelos subordinados, supervisores e pelo próprio líder. Das 3 avaliações, as que mais se aproximaram foram a avaliação dos subordinados e a do próprio líder, que o classifica como um líder que procura motivar e defender o direito de seus subordinados, mas, em alguns casos, desempenha suas tarefas de maneira autoritária. A avaliação dos supervisores coloca claramente o líder A como um líder autoritário.

Líder B

A análise do líder B apresentou boa concordância dos dados, dentro das três avaliações. A partir das características selecionadas, pode-se classificar o líder, dentro da teoria do caminho-objetivo, como um líder diretivo, apoiador e participativo.

Líder C

A análise do líder C foi a que apresentou a maior concordância dos dados, nas três avaliações. Diante das características escolhidas, pode-se classificar o líder como um apoiador, que está sempre procurando atender e defender o direito de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- 1 VRIES, M. F. R. K. **Liderança na Empresa**. Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.
- 2 ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- 3 HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- 4 MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.