

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO CAPELLARI

**ESTILOS DE LIDERANÇAS E SUA RELAÇÃO COM PRODUTIVIDADE E
MOTIVAÇÃO**

**NOVA PRATA
2020**

RODRIGO CAPELLARI

**ESTILOS DE LIDERANÇAS E SUA RELAÇÃO COM PRODUTIVIDADE E
MOTIVAÇÃO**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

NOVA PRATA

2020

Dedico este trabalho à toda minha família, em especial a minha esposa Daniela e para minhas filhas Nathália e Hellen. E aos meus pais Dirceu e Marli. Dedico também aos meus amigos pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me possibilitaram chegar neste momento tão especial da minha vida. Em especial a minha esposa Daniela e filhas Nathália e Hellen por todo apoio, amor e compreensão prestado em todos os momentos. Aos meus pais Dirceu e Merli e para minha avó Romilda que no início me incentivou e apoiou para que continuasse sem desistir.

Agradeço muito também à minha orientadora Rosecler Maschio Gilioli por toda orientação prestada.

Agradeço a toda equipe da UCS e os professores.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso em Administração tem como objetivo identificar os estilos de liderança e sua relação com produtividade e motivação das pessoas. Seus objetivos específicos são identificar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho e identificar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da produtividade das pessoas no ambiente de trabalho. A metodologia é de natureza de pesquisa: quantitativa, nível descritivo, estratégia: *survey*. Os participantes do estudo são funcionários das empresas alvo do estudo, a coleta de dados dá-se por meio de questionários e a análise dos dados através de estatística. O intuito da pesquisa é demonstrar os estilos de liderança mais produtivos e mais eficazes em termos de motivação e produtividade no trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Produtividade.

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceitos de liderança.....	18
Figura 2 – Enquete comportamental.....	24
Figura 3 – Efeitos conjuntos e autoeficácia no desempenho.....	31
Figura 4 – Capa do <i>site</i> da empresa Medabil	42
Figura 5 – Página no <i>Facebook</i>	43
Figura 6 – Perfil no <i>LinkedIn</i>	43
Figura 7 – Marca da empresa	46
Figura 8 – Fachada da empresa RPmetal	47
Figura 9 – <i>Site</i> da Empresa RPmetal.....	47
Figura 10 – Página no <i>Facebook</i>	47
Figura 11 – Perfil no <i>LinkedIn</i>	48
Figura 12 – Marca da empresa	49
Figura 13 – Serviços atuais (1).....	49
Figura 14 – Serviços atuais (2).....	50
Figura 15 – Serviços atuais (3).....	50
Figura 16 – Serviços atuais (4).....	50
Figura 17 – Serviços atuais (5).....	51
Figura 18 – Serviços atuais (6).....	51
Figura 19 – Serviços atuais (7).....	51
Figura 20 – Serviços atuais (8).....	52
Figura 21 – Serviços atuais (9).....	52
Figura 22 – Serviços atuais (10).....	52
Figura 23 – Serviços atuais (11).....	53
Figura 24 – Serviços atuais (12).....	53
Figura 25 – Serviços atuais (13).....	54
Figura 26 – Serviços atuais (14).....	54
Figura 27 – Serviços atuais (15).....	54
Figura 28 – Serviços atuais (16).....	55
Figura 29 – Serviços atuais (17).....	55
Figura 30 – Serviços atuais (18).....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de funcionários em cada setor Medabil.....	58
Tabela 2 – Quantidade de funcionários em cada setor RP Metal.....	58
Tabela 3 – Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil.....	59
Tabela 4 – Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil.....	66
Tabela 5 – Tabulação de dados do setor de Solda Composição da empresa Medabil.....	72
Tabela 6 – Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil.....	79
Tabela 7 – Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil.....	85
Tabela 8 – Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RP Metal	92
Tabela 9 – Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RP Metal.....	98
Tabela 10 – Produtividade (kg/h/h) Miscelânea.....	105
Tabela 11 – Produtividade (kg/h/h) Sistemista	106
Tabela 12 – Produtividade (kg/h/h) solda composição	106
Tabela 13 – Produtividade (kg/h/h) perfil soldado	106
Tabela 14 – Produtividade (kg/h/h) pintura	107
Tabela 15 – Produção total da fábrica (toneladas/h/h).....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro resumo: análise do setor de Miscelânea	108
Quadro 2 – Quadro resumo: análise do setor de Sistemista	109
Quadro 3 – Quadro resumo: análise do setor de Solda Composição	109
Quadro 4 – Quadro resumo: análise do setor de Perfil Soldado	110
Quadro 5 – Quadro resumo: análise do setor de Pintura	110
Quadro 6 – Quadro resumo: análise do setor de Solda	111
Quadro 7 – Quadro resumo: análise do setor de Pintura	111

LISTA DE ABREVIATURAS

Dra.	Doutora
Sr.	Senhor
n.	número
nº.	número
p.	página
Profa.	Professora
v.	volume
vol.	volume
S/n	Sem número

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEP	Código de Endereço Postal
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
UCS	Universidade de Caxias do Sul

LISTA DE SÍMBOLOS

%	por cento
h	horas
kg	quilograma
km	quilometro
m ²	metro quadrado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	16
2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	16
2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	16
2.2.1 Objetivo Geral	16
2.2.2 Objetivos Específicos.....	16
2.3 JUSTIFICATIVA.....	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	18
3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	19
3.3 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	21
3.4 CONCEITOS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	22
3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
3.6 CAUSAS OU ANTECEDENTES DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO NO TRABALHO	23
3.7 EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO NO TRABALHO	24
3.8 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	25
3.8.1 Teoria da hierarquia de necessidades.....	25
3.8.2 Teoria X e Y.....	25
3.8.3 Teoria de dois fatores	26
3.8.4 Teoria de necessidade de McClelland.....	27
3.8.5 Teoria da avaliação cognitiva	28
3.8.6 Teoria do estabelecimento de objetivos	29
3.8.7 Teoria da autoeficácia	30
3.8.8 Teoria do reforço.....	32
3.8.9 Teoria de equidade/justiça organizacional	33
3.8.10 Teoria da expectativa	34
3.9 CONCEITOS DE PRODUTIVIDADE.....	34

3.10 IMPORTÂNCIA DA PRODUTIVIDADE	35
3.11 MÉTODOS PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NO TRABALHO	36
4 METODOLOGIA	37
4.1 NATUREZA: QUANTITATIVA.....	37
4.2 NÍVEL: DESCRITIVO	37
4.3 ESTRATÉGIA: SURVEY OU ENQUETE	38
4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO	39
4.4.1 População.....	39
4.4.2 Amostra	39
4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	40
4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	41
5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	42
5.1 MEDABIL SISTEMAS CONSTRUTIVOS	42
5.1.1 Dados gerais.....	42
5.1.2 Breve histórico da empresa	43
5.1.2.1 Por que o fundador criou a empresa?	44
5.1.2.2 Um fato marcante da história da empresa	45
5.1.2.3 Missão, visão e valores	45
5.1.2.4 Marca	45
5.1.2.5 Produtos	46
5.2 METALÚRGICA PIZZATTO EIRELI	46
5.2.1 Dados gerais.....	46
5.2.2 Breve histórico do desenvolvimento da empresa	48
5.2.2.1 Por que o fundador criou a empresa?	48
5.2.2.2 Fato marcante da história da empresa	49
5.2.2.3 Marca	49
5.2.2.4 Produtos	49
6 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	56
6.1 QUESTIONÁRIO.....	56
6.1.1 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa: questionário	56

6.1.2 Pré-teste	57
6.1.3 Plano de amostragem	57
6.1.4 Método de contato	58
6.1.5 Período de aplicação do instrumento de pesquisa	58
6.1.6 Apresentação dos resultados da aplicação da pesquisa	59
6.1.6.1 Medabil	59
6.1.6.1.1 Setor de Miscelânea	59
6.1.6.1.2 Setor de Sistemista	66
6.1.6.1.3 Setor de Solda Composição	72
6.1.6.1.4 Setor de Perfil Soldado	79
6.1.6.1.5 Setor de Pintura	85
6.1.6.2 RPmetal	92
6.1.6.2.1 Setor de Solda	92
6.1.6.2.2 Setor de pintura	98
6.2 ESTILO DE LIDERANÇA E PRODUTIVIDADE	105
6.2.1 Empresa Medabil	105
6.2.2 Empresa RPmetal	107
6.3 RESUMO DOS RESULTADOS: ESTILO DE LIDERANÇA, PRODUTIVIDADE E PESQUISA COM OS COLABORADORES	108
6.3.1 Empresa Medabil	108
6.3.1.1 Setor de miscelânea	108
6.3.1.2 Setor de sistemista	109
6.3.1.3 Setor de solda composição	109
6.3.1.4 Setor de perfil soldado	110
6.3.1.5 Setor de pintura	110
6.3.2 Empresa RPmetal	111
6.3.2.1 Setor de solda	111
6.3.2.2 Setor de pintura	111
6.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DAS EMPRESAS/SETORES PESQUISADOS	112
6.4.1 Estilos de liderança mais eficazes para melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho	112

6.4.2 Estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade das pessoas no ambiente de trabalho	113
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO COMO PRÉ-TESTE PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA	120
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO USADO PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA	125

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como tema, os estilos de liderança e sua relação com produtividade e motivação das pessoas.

Para Bolduan e Martins (2016), pode-se afirmar que as organizações de forma geral precisam de pessoas capazes de estimular energia de outras pessoas de forma a orientá-las para o alcance de objetivos comuns da empresa. Assim, o líder tem que ser o criador do futuro e de novas situações, deve estimular a produtividade, a motivação, a interação no ambiente de trabalho.

Também, Silva, Ribeiro e Vargas (2018) colocam que o líder tem sua influência reconhecida pelos seus seguidores que vem nele um reflexo de valores, motivação na busca dos resultados e com esta habilidade de trazer para fora o melhor dos outros, compreender diferentes culturas e ser apaixonado pelo que faz, dessa forma o líder garante que sua trajetória seja motivadora e de muito sucesso.

Assim, o estudo referente aos estilos de liderança e sua relação com a produtividade e motivação surgiu do interesse de saber qual é o estilo de liderança mais eficaz na atualidade, qual é o estilo de liderança mais produtivo e qual é o que mais motiva nos ambientes de trabalho.

Para melhor apresentar este trabalho ele está dividido em capítulos. No capítulo dois é apresentado o tema, o problema do estudo, o objetivo da pesquisa e a justificativa. No capítulo três é apresentado o referencial teórico onde foram abordados assuntos referentes a conceitos de liderança, motivação e produtividade no trabalho. No capítulo quatro é apresentado a metodologia da pesquisa com seus objetivos. Posteriormente no capítulo cinco é apresentado as descrições das empresas as quais foi realizado a presente pesquisa. Já no capítulo seis é feito a aplicação da pesquisa e a coleta dos dados e sua análise.

2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo serão apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nesta seção serão abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa.

O tema desse estudo diz respeito a: “Os estilos de liderança e sua relação com produtividade e motivação das pessoas”.

O problema deste estudo consiste em estudar quais os estilos de liderança são os mais eficazes e produtivos nas empresas. Mostrar qual estilo de liderança é o mais adequado e eficaz para manter a motivação das pessoas e equipes no ambiente de trabalho de uma empresa. Assim, a pergunta de pesquisa está assim formulada: “Quais são os estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade e motivação das pessoas? ”.

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

2.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo está definido como: “Identificar os estilos de liderança e sua relação com produtividade e motivação das pessoas”.

Com isso este estudo buscará trazer quais estilos de liderança são os mais adequados no atingimento das metas propostas pela empresa.

2.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estão direcionados conforme a seguir:

- a) identificar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho;

- b) identificar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da produtividade das pessoas no ambiente de trabalho.

Assim, este estudo busca mostrar quais estilos de liderança são os que mais motivam e melhor apresentam resultados para a empresa.

2.3 JUSTIFICATIVA

Aqui, estão a justificativa pela escolha do tema na visão do autor deste estudo e na ótica de autores renomados no assunto.

O tema deste estudo busca estudar, analisar e mostrar qual é o melhor estilo de liderança na atualidade no cenário econômico atual. O estilo que melhor motiva e o que mais é produtivo dentro de uma equipe de produção.

Quais as técnicas que devem serem implantadas nas equipes para melhor atender as metas, como manter a equipe motivada perante o cenário econômico atual. A fim que a desmotivação não se torne um problema para a organização.

De acordo com Silva, Martinez e Bagrichevsky (2015, p. 80): “Liderar de forma eficaz é uma das maiores necessidades para o sucesso de uma organização”.

Para Alves e Estender (2017, p. 161): “A liderança está diretamente ligada à motivação e o desenvolvimento dos colaboradores. O comportamento dos gestores induz e influencia proporcionalmente na obtenção das metas e resultados da organização”.

Por outro lado, Silva (2015, p. 6): “Não existe equipe sem liderança. O líder tem o poder de fortalecer os laços do grupo. O comportamento das pessoas varia em diferentes situações de trabalho. O uso da psicologia na administração causa efeitos nas pessoas e suas relações de trabalho”.

Já Ercico, Casagrande e Santos (2016, p. 12): “Se considerarmos que a liderança é a capacidade de administrar tendo em vista a missão de organização e mobilizar pessoas em torno dessa missão, devemos relacionar que a tarefa básica do líder é formar uma força de trabalho altamente produtiva e motivada”.

Aqui, estão a justificativa pela escolha do tema na visão do autor deste estudo e na ótica de autores renomados no assunto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados assuntos referentes a conceitos de liderança, estilos de liderança, conceitos de motivação no trabalho, conceitos de satisfação no trabalho, clima organizacional, causas ou antecedentes da motivação/satisfação no trabalho, efeitos e consequências da motivação da motivação/satisfação no trabalho, teorias sobre motivação/satisfação no trabalho, conceitos de produtividade, importância de produtividade e métodos para aumento da produtividade no trabalho.

3.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Para Bitencourt (2010), a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados. Na Figura 1, estão conceitos de liderança.

Figura 1 – Conceitos de liderança

QUADRO 11.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA		
Autor	Conceito	Ênfase
Hemphill e Coons (1957, p. 7)	"Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum."	Objetivos, comportamento
Hersey e Blanchard (1977, p. 87)	"Definimos a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação."	Influência, objetivos
Hall (1984, p. 113)	"A liderança é uma forma especial de poder, estreitamente relacionada com a forma 'referente' [...] já que envolve, nas palavras de Etzione (1965), 'a capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos.'"	Poder de referência, características do líder e consentimento
Yukl (1989, p. 253)	"[...] influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo e influência na cultura de uma organização."	Influência, comportamento, objetivos
Bowditch e Buono (1992, p. 118)	"A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas."	Influência, objetivos
Hesselbein (1999, p. 10)	"[...] liderança é a capacidade de administrar tendo em vista a missão da organização e de mobilizar pessoas em torno dessa missão."	Missão, mobilização de pessoas

Fonte: Bitencourt (2010, p. 201).

Para Escorsin e Walger (2017, p. 29): “Liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que seja atingido determinado propósito. É relacional, ligada à influência, necessita de aceitação e é situacional”.

Já Soares (2015, p. 42) diz que: “Liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças. Os líderes estabelecem direções por meio de uma visão do futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos”.

O presente estudo trouxe os conceitos de liderança na visão de cada autor citado.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

O objetivo do estudo desta seção é o de apresentar os estilos de liderança.

Para Vergara (2016), existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e *laissez-faire*. Assim, segundo o autor, o perfil autocrático é aquele em que o gestor é rígido, dominador e supervisiona as atividades e tarefas de seus liderados. Democrático é aquele que busca a participação dos membros da equipe. *Laissez-faire* é aquele conhecido como de total liberdade aos subordinados.

Escorsin e Walger (2017) corroboram as ideias de Vergara. Ainda, incluem dois tipos de líder: transformacional- carismático e *coach*:

- a) Liderança Autocrática ou coercitiva: O líder autocrático determina todas as atividades do grupo e toma decisões em nome de seus membros. Essa conduta pode ser eficaz e apropriada para algumas situações, por exemplo, quando um pai decide sobre a alimentação de seu filho pequeno ou quando um empresário define o horário de funcionamento de seu estabelecimento. Todavia essa postura pode também ser disfuncional e trazer consequências negativas para um grupo.
- b) Liderança Permissiva ou *laissez-faire*: O líder permissivo é aquele que evita conflitos e tenta agradar a todos o tempo todo. Assim acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir, deixando que os indivíduos tenham completa liberdade com tudo sem oferecer orientação, controle e ajuda. Para Minicucci (2007), a postura permissiva é eficaz para pessoas individualistas, considerando que o sujeito individualista gosta de permanecer sozinho e, portanto, pode ser mais produtivo com este tipo de liberdade. Do mesmo modo, para o sujeito retraído, que tem aversão a contatos pessoais, e também favorável a esse tipo de liberdade.

Entretanto, a postura permissiva pode ser disfuncional, pois este tipo de líder em geral, apresenta dificuldade para tomar decisões e resolver problemas. Ele dá ao grupo completa liberdade de ação e de certa forma acaba nem atuando como líder.

- c) Liderança democrática ou participativa: A liderança democrática ou participativa também pode ser chamada de liderança integradora, entendendo-se, nesse caso, que todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos. Para isso, o líder pretende criar um ambiente favorável e promover recompensas para valorizar e estimular as pessoas. Dessa forma, o líder democrático respeita o grupo. Promove integração entre os membros, valoriza a opinião e a participação de cada um deles e estimula a cooperação de seus membros. Pode-se afirmar também que o líder democrático promove o aprendizado e o desenvolvimento dos indivíduos, permitindo o crescimento contínuo da equipe. Com um ambiente de trabalho agradável e amistoso, as pessoas subordinadas a esse tipo de líder tendem a se comprometer, ter otimismo, confiança e rendimento elevado.
- d) Liderança transformacional-carismática: Muitas vezes, os líderes transformacional-carismáticos são vistos por seus liderados como se tivessem uma capacidade heroica ou extraordinária de liderança, o que pode gerar paixão e até fanatismo. Esse tipo de líder costuma usar sua visão pessoal e energia para inspirar seguidores e apresenta algumas características-chave, como visão de futuro, capacidade de correr risco pessoal, sensibilidade de ambiente, sensibilidade para as necessidades dos liderados, comportamento não convencionais. Dada sua capacidade de entusiasmar as pessoas, especialmente porque prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados, os líderes transformacional-carismático normalmente fazem com que os membros do grupo se dediquem ao máximo em busca dos objetivos coletivo. Assim conseguem modificar a maneira como seus seguidores veem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma, pois, ao oferecerem estímulo intelectual, promovem a inteligência, racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
- e) Liderança *Coach*: A postura de líder *coach* é inspirada no processo de *coaching* como uma das formas de buscar o desenvolvimento da liderança. Nesse contexto, o líder *coach* facilita a aprendizagem dos liderados para o além do aspecto

profissional, favorecendo a vontade de crescimento como seres humanos. Esse líder tem foco nas pessoas e estimula seus liderados a desenvolver a autoliderança e o autoconhecimento auxiliando a equipe desse modo, a superar as suas metas.

Knapik (2012), coloca características da liderança autocrática, democrática e liberal:

- a) Liderança autocrática: A chefia tem uma atuação mais centralizadora e diretiva, exige obediência do grupo e decide quais são as tarefas e como devem ser executadas. Os grupos de trabalho podem apresentar sinais de tensão, frustração e descontentamento. A ênfase recai no líder corresponde aos modelos gerenciais de Taylor e Fayol;
- b) Liderança Democrática: A chefia procura ouvir as ideias, aceita sugestões da equipe de trabalho, estimula e encoraja a participação de todos. Os grupos de trabalho tendem a apresentar maior qualidade no seu trabalho e um clima de satisfação, comprometimento e maior integração. A ênfase este está simultaneamente no líder e nos subordinados; corresponde a um modelo gerencial presente nas escolas de relações humanas e comportamentalista;
- c) Liderança liberal (*Laissez-faire*): A chefia tem uma conotação de agente de, ou seja, estimula a iniciativa e a criatividade do grupo e exerce um mínimo de controle sobre as atividades. A ênfase recai sobre os subordinados.

Isto posto, a seguir estão descritos os conceitos de motivação no trabalho.

3.3 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Neste estudo os autores trazem os conceitos de motivação no trabalho. Robbins (2006, p. 196-197) coloca que:

Motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcançar determinada meta. Embora a motivação de maneira geral, esteja relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo, reduziremos nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Já Chiavenato (2014, p. 128) diz que: “Motivação (do latim *movere* = mover) é o conceito mais associado com a perspectiva microscópica do Comportamento Organizacional (CO). Significa impulsionar e dinamizar as pessoas”.

Menegon (2012, p. 30) aborda que:

Podemos dizer que a motivação é a disposição para fazer alguma coisa, condicionada pela capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade. Uma necessidade é uma deficiência, algo que está faltando. Uma necessidade não satisfeita gera tensão. A tensão nos estimula a agir para satisfazer a necessidade e reduzir a tensão.

Visto o estudo sobre conceitos de motivação, na sequência está o estudo sobre conceitos de satisfação no trabalho.

3.4 CONCEITOS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nesta seção será abordado os conceitos de satisfação no trabalho.

Robbins (2006, p. 61) diz que “o termo satisfação como trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

Segundo Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 143), “a satisfação no trabalho é o estado emocional agradável resultante da avaliação do próprio trabalho como realizador ou facilitador da realização dos seus valores de trabalho”.

Ainda, Robbins (2006, p. 73) cita satisfação no trabalho como:

Um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características é claramente ampla. Anda assim, tal amplitude conceitual é apropriada. O trabalho de uma pessoa é mais do que organizar papéis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer convivência com colegas e superiores, a obediência às regras políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. A avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um exemplo somatório de diferentes elementos.

O objetivo da seção a seguir é trazer os conceitos de clima organizacional na menção dos autores citados.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Aqui estão listados os conceitos de clima organizacional conforme a referência dos autores trazidos a seguir:

Segundo Chiavenato (2014, p. 99),

[...] o clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento o comportamento de seus membros. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98) “[...] clima organizacional e que nada mais é do que o indicador do nível de (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Outro conceito é apresentado por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505), “o clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”.

Visto os conceitos de clima organizacional, na sequência estão as causas e antecedentes de motivação e satisfação no trabalho na alusão os autores.

3.6 CAUSAS OU ANTECEDENTES DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No estudo a seguir estão referenciais de conceitos de motivação e satisfação.

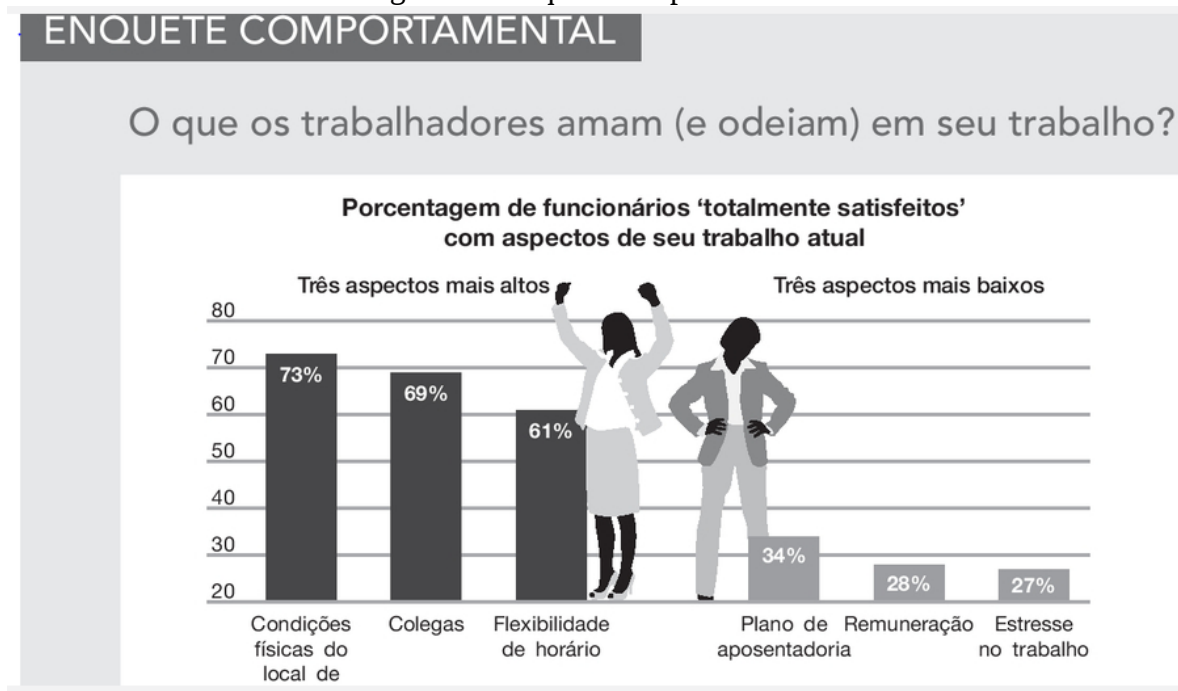
Para Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 148):

Antigamente, havia certa confusão sobre o tema: não se sabia ao certo se os determinantes (causas) residiam somente na mente do indivíduo (ou seja, havia uma visão subjetiva, ou interna) ou se integralmente no trabalho em si (visão intrínseca, ou externa) (Locke, 1969, p.309). Contudo, hoje é sabido que ambos os tipos de causas de satisfação no trabalho existem, podendo ser classificados em causas situacionais, causas individuais, e causas que resultam da situação entre situação e indivíduo

Segundo Robbins (2006, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazem a maioria dos funcionários”.

A Figura 2 expressa a enquete comportamental do que os colaboradores amam e odeiam em seu trabalho.

Figura 2 – Enquete comportamental



Fonte: Robbins (2006, p. 75).

A Figura 2, acima, busca demonstrar quais os aspectos que os trabalhadores amam em seu ambiente de trabalho que são; condições físicas do local de trabalho, colegas e a flexibilidade de horário. Já os três aspectos mais baixos foram; o plano de aposentadoria, remuneração e o estresse no trabalho.

Na sequência, serão vistos os efeitos e as consequências da motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

3.7 EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DA MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nesta etapa deste estudo os autores na sequência citados trarão as consequências e efeitos da motivação dos colaboradores no seu trabalho.

Robbins (2006, p. 79) coloca que os “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho. Eles podem ir também ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir as experiências positivas”.

Já Walger, Viapiana e Barboza (2014, p. 171) afirmam “[...] que há um grande impacto da satisfação na motivação dos trabalhadores, a qual, por sua vez, tem impacto tanto na produtividade quanto no desempenho de organizações de negócios”.

Visto isso, segue-se para o estudo de conceitos de motivação e satisfação no trabalho.

3.8 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O presente estudo irá mostrar as teorias sobre motivação e satisfação no trabalho.

3.8.1 Teoria da hierarquia de necessidades

Segundo Robbins (2006), é possível afirmar que a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia de necessidades, de Abraham Maslow. Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que são:

- a) Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- b) Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- c) Social: afeição, aceitação, amizade, e o sentimento de pertencer a um grupo.
- d) Estima: fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos como status, reconhecimento e atenção.
- e) Autorrealização: ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Conforme estudo a seguir veremos as teorias sobre motivação no ambiente de trabalho.

3.8.2 Teoria X e Y

Douglas McGregor propôs duas divisões distintas do ser humano: uma basicamente negativa chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y. Depois de observar o modo como os gestores tratavam seus funcionários McGregor concluiu que a visão que, de acordo com as teorias, eles têm da natureza dos seres humanos baseiam-se em certos conjuntos de premissas e que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários (ROBBINS, 2006).

Conforme a Teoria X os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferente, de acordo com a teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto

descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até buscar o exercício de responsabilidades (ROBBINS, 2006).

Para entender melhor a Teoria X e a Teoria Y mas profundamente, pense na hierarquia de Maslow. A teoria Y supõe que as necessidades de nível superior são as dominantes. McGregor, pessoalmente, acredita que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que a teoria X. Assim, propôs que ideias como a do processo decisório participativo, das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade, bem como um bom relacionamento de grupo, maximizariam a motivação dos funcionários (ROBBINS, 2006).

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de nenhuma das teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado. As teorias de comportamento organizacional precisam ter respaldo empírico antes de podermos aceitá-las. Tal suporte empírico seria necessário à teoria X e a Teoria Y da mesma maneira que acontece com as teorias de hierarquias de necessidades (ROBBINS, 2006).

3.8.3 Teoria de dois fatores

Algumas vezes também chamada de teoria da higiene-motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e de que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a seguinte questão: “O que as pessoas desejam do trabalho?”. Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho. As respostas foram, então, tabuladas e categorizadas (ROBBINS, 2006).

De acordo como psicólogo, os fatores que levam a satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Por tanto os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos funcionários. Eles apaziguam os funcionários, mas não os motivam. Assim, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisermos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados

diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2006).

O procedimento utilizado por Herzberg é ilimitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.

A teoria dos dois fatores não recebeu respaldo da literatura, além de ainda ter quem a conteste. As críticas incluem os seguintes pontos (ROBBINS, 2006):

- a) A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de determinada maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de modo diferente.
- b) Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas ainda assim considera-lo aceitável de maneira geral.
- c) Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa que usou enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar esta pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Apesar de todas as críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e pouco são os gestores que não conhecem suas recomendações.

3.8.4 Teoria de necessidade de McClelland

A teoria de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. Ela enfoca em três necessidades conforme definições a seguir (ROBBINS, 2006):

- a) Necessidade de realização (nAch): busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto para alcançar sucesso.
- b) Necessidade de poder (nPwo): necessidade de fazer que os outros se comportem de modo que não fariam naturalmente.
- c) Necessidade de afiliação (nAff): desejo de relacionamento interpessoais próximos e amigáveis.

Entre as três necessidades, McClelland e pesquisadores que o sucederam focaram mais atenção naquela que chamamos nAch. Os grandes realizadores têm melhor desempenho quando percebem uma probabilidade de sucesso em 0,5 ou seja, 50 por cento de chance de sucesso. Eles não gostam de situações muito fora do controle, pois não se sentem satisfeitos com uma realização que o sucesso se deu por acaso. Da mesma forma, situações sob muito controle (com alta probabilidade de sucesso) também não são de seu agrado, pois não trazem desafios. Eles preferem estabelecer metas que os desafiem (ROBBINS, 2006).

Com base em uma grande quantidade de pesquisas, é possível fazer previsões razoavelmente bem fundamentadas sobre o relacionamento entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Embora menos estudos tenham sido dedicados às necessidades de poder e de afiliação, existem alguns achados consistentes relacionados a essas dimensões (ROBBINS, 2006).

Primeiro, os indivíduos sentem-se altamente motivados quando o trabalho tem bastante responsabilidade, *feedback* e um grau médio de riscos. Os grandes realizadores, por exemplo, são muito bem-sucedidos em atividades empreendedoras como gerenciar o próprio negócio ou uma unidade de negócios de uma grande organização. Segundo, uma grande necessidade de realização não faz de alguém, necessariamente um bom gestor, em especial nas grandes organizações. Essas pessoas estão mais interessadas em se sair melhor sob o ponto de vista pessoal, e não em convencer os outros a melhorar o desempenho (ROBBINS, 2006).

Assim, das teorias clássicas de motivação, a de McClelland foi a que recebeu mais suporte. Infelizmente, é a que tem menos resultados práticos em relação às outras. O fato de McClelland ter demonstrado que os três níveis são subconscientes o que significa que podemos, sem saber, ter alto grau dessas necessidades fez que sua mensuração não fosse tão facilmente executável. Na abordagem mais comum, um especialista treinado mostra figuras aos presentes, pede que eles contem uma história sobre cada uma delas e então dá pontos as suas respostas conforme a teoria das três necessidades. No entanto, por ser um processo caro e que demanda muito tempo, poucas organizações têm se mostrado propensas a investir tempo e recursos na utilização do conceito de McClelland (ROBBINS, 2006).

3.8.5 Teoria da avaliação cognitiva

A teoria da informação cognitiva defende que as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas foram vistas como forma de controle da organização

sobre o comportamento dos trabalhadores. Quando alguém é pago por um trabalho, tem a impressão de que aquilo é menos que uma coisa que ele quer fazer e mais uma coisa que ele tem de fazer.

A teoria da avaliação cognitiva baseia-se na teoria de autodeterminação. Esta última sustenta que as pessoas, além de serem guiadas por uma necessidade de autonomia (ou autodeterminação) também buscam maneiras de adquirir competência e relacionamentos positivos com os outros. Um grande número de estudos tem sustentado ambas as teorias. Como veremos, as principais implicações delas estão relacionadas às recompensas extrínsecas, como prêmios por um desempenho superior, os funcionários podem deixar de sentir que estão fazendo um bom trabalho por causa de seu desejo intrínseco de se superar, mas porque é isso o que a organização quer deles. A eliminação da recompensa extrínseca pode substituir a explicação externa do motivo que alguém tem para realizar determinada tarefa. Se você lê um por semana porque seu professor de literatura mandou, atribui ao fato de estar lendo a uma causa externa (ROBBINS, 2006).

Estudos recentes que examinaram como as recompensas extrínsecas aumentaram a motivação para certas tarefas criativas sugerem que talvez precisemos colocar as implicações de teoria da avaliação cognitiva sob um contexto mais amplo. Estabelecer objetivos é mais eficiente para aumentar a motivação, por exemplo, quando há recompensas para alcançá-los. Os autores originais da teoria da avaliação cognitiva admitem que recompensas extrínsecas, como elogios e *feedback* sobre a competência de alguém, podem aumentar até mesmo a motivação intrínseca sob determinadas circunstâncias. Um exemplo disso é as bandas de *rock* ao ouvir o público pedir “Bis”, que pode ser muito mais importante e recompensador do que a quantia para que eles o façam. Prazos e alguns padrões específicos de trabalho também, caso as pessoas sintam que estão no controle do próprio comportamento. Isso está de acordo com o tema central da teoria cognitiva: as recompensas e os prazos diminuem a motivação quando são vistos como coercitivos e como uma forma de controle imposto pela organização (ROBBINS, 2006).

3.8.6 Teoria do estabelecimento de objetivos

É comum ouvir treinadores esportivos dizerem frases semelhantes a esta: “cada um de vocês está apto fisicamente. Agora, saiam e deem o melhor de si. Ninguém pode pedir a mais que isto de vocês”. A pesquisa sobre a teoria de estabelecimento de objetivos estuda esses

assuntos, e seus resultados, como veremos, são impressionantes no tocante aos efeitos que a especificação do objetivo, o desafio e o *feedback* têm sobre o desempenho (ROBBINS, 2006).

No final da década de 1960, Edwin Locke sugeriu que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido para alcançá-lo. As evidências confirmam a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis e que o *feedback* conduz a melhores desempenhos (ROBBINS, 2006).

Objetivos específicos produzem resultados melhores que a meta genérica “faça o melhor que puder”. Por quê? A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer três viagens por semana entre Natal, estado do Rio Grande do Norte, e Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, essa decisão lhe dá uma meta específica para tentar atingir.

Se fatores como capacitação e aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também podemos afirmar que, quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível do desempenho. Entretanto, é lógico pressupor que os objetivos mais fáceis serão provavelmente aceitos dessa forma. Porém, uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil espera-se que ele despenda um alto nível de esforços até atingi-lo (ROBBINS, 2006).

Mas por que as pessoas são motivadas por objetivos difíceis? Primeiro porque as metas difíceis prendem nossa atenção e nos ajudam a focar. Segundo, porque as metas difíceis nos dão energia, pois temos de trabalhar mais para atingi-las. Você estuda com a mesma intensidade para uma prova fácil e para prova difícil? Provavelmente não. Terceiro porque quando as metas são difíceis, as pessoas persistem na tentativa de atingi-las. Por fim, os objetivos difíceis nos levam a descobrir estratégias que nos ajudam a desempenhar o trabalho a tarefa de maneira eficaz. Se temos de lutar para encontrar uma forma de resolvê-los, sempre pensamos no melhor modo de solucionar o problema (ROBBINS, 2006).

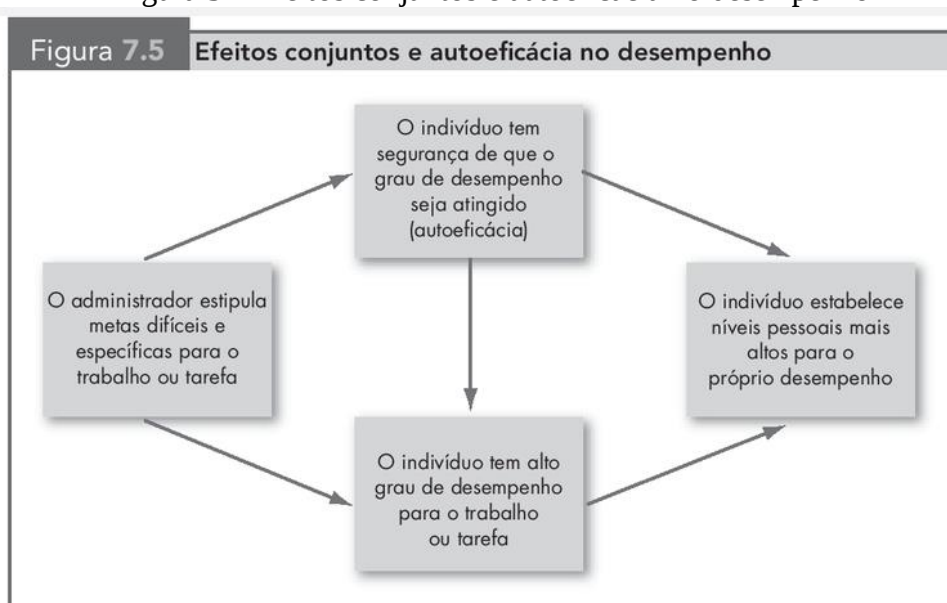
3.8.7 Teoria da autoeficácia

A autoeficácia (conceito-chave da teoria social cognitiva) se refere a convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa. Quanto maior a autoeficácia de alguém, maior sua confiança na possibilidade de realizar uma tarefa com sucesso. Assim,

acredita-se que as pessoas com baixa autoeficácia apresentam maior probabilidade de diminuir seus esforços ou desistir completamente, ao passo que aquelas com elevada autoeficácia tentam vencer o desafio com maior ardor. Além disso, as pessoas com elevada autoeficácia parecem responder ao *feedback* negativo com mais determinação e motivação, ao passo que as que tem baixa autoeficácia tendem perder seu empenho quando o recebem. Como os gestores podem ajudar seus funcionários a atingir altos níveis de eficácia? Combinando a teoria do estabelecimento de objetivos com a autoeficácia (ROBBINS, 2006).

A teoria do estabelecimento de objetivos e da autoeficácia não competem entre si, mas se complementam. Como mostra a Figura 3, quando um gestor estabelece objetivo difíceis para os empregados, isto faz com que obtenham níveis mais altos de autoeficácia, ao mesmo tempo que estabelecem objetivos mais altos para o próprio desempenho. Por que isso acontece? As pesquisas mostram que estabelecer objetivos para pessoas transmite confiança. Imagine, por exemplo, que seu chefe estabeleça um objetivo elevado para você e você fica sabendo que ele é mais elevado que aqueles estabelecidos para seus colegas. Como você interpretaria isso? Desde que não sinta que estão implicando com você, provavelmente pensaria que seu chefe o considera capaz de ter um desempenho melhor que o dos outros. Isso então aciona um processo psicológico por meio qual você fica mais seguro consigo mesmo (maior autoeficácia) e estabelece objetivos pessoais mais altos, fazendo que tenham um melhor desempenho tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele (ROBBINS, 2006).

Figura 3 – Efeitos conjuntos e autoeficácia no desempenho



Fonte: Baseado em E. A. Locke e G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, set. 2002, p. 705-717.

Fonte: Robbins (2006, p. 209).

A Figura 3 mostra como a teoria do estabelecimento de objetivos e a teoria da autoeficácia se complementam uma com a outra.

3.8.8 Teoria do reforço

A teoria do reforço é uma abordagem behaviorista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Ambas estão em evidente desacordo sob o ponto de vista filosófico. Os teóricos do reforço veem o ambiente como causa do comportamento. Não devemos nos preocupar dizem eles, com os eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são os reforços qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumente a probabilidade de que aquele comportamento se repita (ROBBINS, 2006).

A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, rigorosamente falando, uma teoria sobre motivação. Mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso, é sempre considerada nas discussões sobre motivação (ROBBINS, 2006).

A teoria do condicionamento operante, provavelmente o componente mais importante da teoria do reforço para a gestão, argumenta que as pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir algo que querem ou a evitar algo que não querem. Ao contrário do reflexivo ou não aprendido, o comportamento operante é influenciado pelo reforço ou pela falta dele e pelas consequências disso. Portanto, o reforço fortalece um comportamento e aumenta a possibilidade de que seja repetido. B.F Skinner, um dos mais proeminentes defensores do condicionamento operante, argumentava que cria consequências agradáveis após alguns comportamentos específicos aumentaria sua frequência. Ele demonstrava que as pessoas eram mais propensas a se comportar de forma desejável se fossem recompensadas positivamente ao fazê-lo, que as recompensas seriam mais eficientes caso seguissem imediatamente a resposta desejada e que o comportamento não recompensado ou punido tenderia a não se repetir (ROBBINS, 2006).

Todos conhecemos um professor que sempre coloca um sinal ao lado do nome do aluno cada vez que contribuem para uma discussão em sala de aula. O condicionamento operante sustentaria que tal prática é motivadora, pois condiciona os alunos a esperar uma recompensa (um ponto de crédito) cada vez que se comportam de determinada forma (participam das discussões em salas de aula). O conceito de condicionamento operante era parte do conceito

estabelecido por Skinner de behaviorismo, que argumentava que o comportamento sucede estímulos de uma maneira relativamente inconsciente. A forma mais radical do behaviorismo de Skinner rejeita sentimentos, pensamentos e outros estados de espírito como causas de um comportamento. Em suma, as pessoas associam estímulos e respostas, mas sua consciência e respeito de tal associação é irrelevante (ROBBINS, 2006).

3.8.9 Teoria de equidade/justiça organizacional

Os funcionários estabelecem uma relação entre o que eles recebem por seu trabalho (remuneração, aumentos, reconhecimento) e o que investem nele (esforço, experiência, educação, competência), e depois comparam essa relação entre recompensas-insumos com a mesma relação no caso de outros funcionários (ROBBINS, 2006).

É importante observar que, embora a maioria das pesquisas tenha se concentrado na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais. Para alguns funcionários, cargos de *status* e escritórios luxuosos funcionam como recompensas na equação da equidade (ROBBINS, 2006).

Por fim, a pesquisa mais recente se dirige à expansão do significado de equidade ou justiça. Historicamente, a teoria da equidade enfocou a justiça distributiva. Ou a justiça que se percebe na quantidade e na alocação das recompensas entre indivíduos. Mas, cada vez mais, ela é pensada do ponto de vista organizacional uma percepção geral do que é justo no local de trabalho. Os funcionários percebem suas organizações como justas somente quando acreditam que os resultados que receberam e a forma com que os resultados foram recebidos são justos. Um elemento-chave da justiça organizacional é a percepção individual. Em outras palavras, de acordo com a justiça ou equidade podem ser subjetivas, e isso reside na percepção da pessoa. O que uma pessoa vê como injusto, outra vê como perfeitamente apropriado. No geral, as pessoas possuem um viés egocêntrico ou de auto conveniência. Elas veem as distribuições ou os procedimentos que as favorecem como se fossem justos. Em uma pesquisa recente, 61 por cento dos entrevistados disseram que estão pagando pessoalmente suas cotas justas de impostos, mas um número quase igual (54%) dos entrevistados acha o sistema tributário como um todo injusto, dizendo que algumas pessoas o contornam (ROBBINS, 2006).

3.8.10 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 2006).

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e muitos fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados. Isso fica evidente quando examinamos as três colocações da teoria em mais detalhes. Vamos apresentá-los com formas de perguntas, às quais os funcionários devem responder afirmativamente para que sua motivação seja maximizada (ROBBINS, 2006).

Primeiro, se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacitação pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho melhor. O desenho do sistema de avaliação de desempenho da empresa pode considerar outros fatores (como lealdade, iniciativa ou coragem), o que significa que mais esforço não terá necessariamente como resultado uma melhor avaliação. Outra possibilidade é que o funcionário acredite, com ou sem razão, que seu chefe gosta dele. Consequentemente, sua expectativa é de receber uma avaliação ruim, não importa o quanto se oferece. Esses exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é sua convicção de que, não importa o quanto ele se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho (ROBBINS, 2006).

Dado o estudo acima, na sequência será trazido citações da pesquisa sobre conceitos de produtividade conforme os autores abaixo mencionados.

3.9 CONCEITOS DE PRODUTIVIDADE

Com referência de alguns autores na sequência será exposto os conceitos de produtividade.

Para Martins e Laugeni (2005, p. 13),

o termo produtividade é hoje exaustivamente usado, não só nas publicações especializadas, como também no dia-a-dia da imprensa. O termo produtividade, como vimos, foi utilizado pela primeira vez, de maneira formal, em um artigo do economista francês Quesnay em 1766. Decorrido, mas de um século, em 1883, outro economista francês, Littré, usou o termo com o sentido de “capacidade de produzir”. Entretanto

somente no século XX, o termo assumiu o significado da relação entre o produzido (*output*) e os recursos empregados para produzi-lo (*input*).

Já Shigunov Neto e Campos (2016, p. 77) colocam que “basicamente, o conceito de produtividade é a relação entre as saídas e entradas de produtos. Corrêa e Corrêa (2004) afirmam que se trata de uma medida da eficiência com que recursos de entrada (insumos) de um sistema são transformados em saídas (produtos)”.

Ainda, para os autores,

produtividade significa produzir cada vez mais e melhor com cada vez menos. Ela representa o valor dos resultados (produtos e serviços) dividido pelo valor dos insumos (salários, custos dos equipamentos, matérias primas etc.) utilizados. Por tanto, a forma como os processos produtivos são gerenciados desempenha um papel fundamental na melhoria da produtividade; ou seja, há uma relação direta entre a gestão da produção e a produtividade (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016, p. 77).

A seguir está explanada a importância da produtividade conforme o estudo realizado.

3.10 IMPORTÂNCIA DA PRODUTIVIDADE

Zaccarelli (1990, p. 41) cita que “a importância relativa da produtividade de mão-de-obra varia muito de um tipo de empresa para outro. A produtividade Clássica tem sua importância relativa dependendo principalmente da intensidade do uso de mão-de-obra direta”.

Rodrigues (2015, p. 1) afirma que

particularmente, a produtividade apresenta-se como um dos principais fatores utilizados para medir os resultados e a eficiência da produção na indústria da construção, podendo, inclusive, servir para medir o estado de crescimento econômico e de produção relacionados a partir de perspectivas industrial e empresarial.

A seu turno, Silva (2007, p. 51) diz que

a produtividade é de vital importância para as empresas. Porém, tendo em conta os resultados obtidos, são vários os fatores de que depende a produtividade. A produtividade dos estivadores depende principalmente da sua experiência, da sua capacidade, da sua motivação, e de sua determinação. Os estivadores devem rentabilizar os seus recursos materiais, financeiros, humanos tecnológicos disponíveis na empresa, para conseguir alcançar a produtividade.

Dados os conceitos da importância da produtividade a seguir será visto alguns métodos para aumento da produtividade.

3.11 MÉTODOS PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

Nesta seção veremos métodos utilizados para aumenta a produtividade no trabalho. Para Gaither e Frazier (2002, p. 461),

três fatores importantes afetam a produtividade da mão- de -obra: desempenho do empregado no trabalho; tecnologia, máquinas, ferramentas e métodos de trabalho que sustentam e auxiliam o trabalho deles; e qualidade de produtos. Grupos de assessoria, como por exemplo, da engenharia industrial, de processos, de produtos, e de sistemas, lutam para desenvolver uma melhor automação, máquinas, ferramentas e métodos de trabalho para aumentar a produtividade. Aumentar a produtividade através de desenvolvimentos tecnológicos é, no mínimo, tão importante quanto o desempenho do empregado no trabalho para aumentar a produtividade. E reduzir defeitos, sucata e retrabalho aumenta diretamente a produtividade de todos os fatores de produção.

Já Castro (2015, p. 12) menciona que

com um modelo de gestão, baseado na qualidade de vida no trabalho, onde todas as tarefas são voltadas a contemplar requisitos que tragam satisfação em se trabalhar, um ambiente propício ao desenvolvimento de tarefas, enfim, um profissional motivado e integrado, relacionando-se bem com todos da equipe de trabalho, sendo que uma boa aplicação da QVT pode propiciar à empresa uma maior produtividade.

Por fim, segundo Fleury (1980, p. 20),

Nessa ocasião, foi levantada a hipótese de que a produtividade seria bem maior desde que os aspectos psicológicos dos trabalhadores estivessem adequadamente tratados. No entanto, como pouco se conhecia sobre tais aspectos psicológicos, o resultado prático foi a adoção de medidas que visavam, fundamentalmente, melhorar o ambiente de trabalho.

Dado o estudo acima, na sequência será trazido a metodologia do presente estudo.

4 METODOLOGIA

Esta etapa do trabalho apresenta a metodologia, que irá contemplar o objetivo geral de “Identificar os estilos de liderança e sua relação com produtividade e motivação das pessoas”. Está detalhada em natureza qualitativa.

4.1 NATUREZA: QUANTITATIVA

Dado o presente estudo veremos alguns conceitos de pesquisa quantitativa para melhor entendimento.

De acordo com Rodrigues (2015 p. 95-96),

[...] a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que toma por base amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

Marconi e Lakatos (2002, p. 18), quanto à organização quantitativa dos dados, dizem que

os dados devem ser, quanto possível, expressos com medidas numéricas. O pesquisador deve ser paciente a não ter pressa, pois as descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados. Não deve fazer juízo de valor, mas deixar que os dados e a lógica levem à solução real, verdadeira.

Dado o estudo acima, em seguida partiremos para o estudo sobre o nível descritivo conforme menção dos autores citados.

4.2 NÍVEL: DESCRITIVO

Na presente seção será apresentado os conceitos do nível descritivo conforme visão dos autores.

Conforme Roesch (2005, p. 137),

[...] pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais, como as pesquisas de caráter experimental. Censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado procuram fatos descritivos; buscam informação necessária para ação ou predição. Pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes.

Marconi e Lakatos (2002, p. 20) a pesquisa descritiva “delineia o que é” – aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos naturais, objetivando seu funcionamento no presente”.

Barros e Lehfeld (2000, p. 70) “pesquisa descritiva; neste tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto da pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações, e conexões com outros fenômenos”.

Dados os conceitos acima estudaremos na sequência a estratégia de pesquisa *survey*.

4.3 ESTRATÉGIA: SURVEY OU ENQUETE

Segundo Martins e Ferreira (2011, p. 2), a “pesquisa do tipo *Survey* é um dos 14 tipos de pesquisa descritos por Figueiredo (2004)”. E é definida em Bryman da seguinte forma:

... a pesquisa de *survey* implica a coleção de dados (...) em um número de unidades e geralmente em uma única conjuntura de tempo, com uma visão para coletar sistematicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são então examinadas para discernir padrões de associação. ... (BRYMAN, 1989, p. 104 apud MARTINS; FERREIRA, 2011, p. 3).

Além disso, Freitas *et al.* (2000, p. 105), em conformidade aos estudos de Pinsonneault e Kraemer (1993), mencionam que

a pesquisa *Survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

De Sordi (2017) descreve que “na estratégia levantamento (*survey*), utiliza-se questionário com o propósito de descrever numericamente características, tendências, atitudes ou opiniões de uma população a partir de uma amostra aleatoriamente selecionada”.

De acordo com Gil (2008), “a estratégia *survey* se dá pela interrogação direta dos respondentes, por meio de análise quantitativa então, pode-se obter as informações que farão parte do resultado da pesquisa”.

Dada as citações acima partiremos para o conceito de população na visão de alguns autores.

4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Nesta seção estão os conceitos de população e amostra.

4.4.1 População

Para Veal (2011, p. 381) “inicialmente, um item da terminologia deve ser esclarecido. O total da categoria de sujeitos que são o foco de atenção de um determinado projeto de pesquisa é chamado de população”.

Marconi e Lakatos (2002, p. 41) dizem que população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

A população está composta por todos os funcionários das empresas: Medabil Sistemas Construtivos e RPmetal.

4.4.2 Amostra

A pesquisa a seguir busca trazer o entendimento do conceito de amostra na visão de autores.

Barros e Lehfeld (2000, p. 86) afirmam que “em geral, as pesquisas são realizadas através de amostras”. Isto se justifica por que nem sempre é possível obter as informações de todos os indivíduos ou elementos que compõem o universo ou a população que se deseja estudar. Outras vezes, o pesquisador não tem recursos e nem tempo para trabalhar com todos os elementos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 30), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Em paralelo, Roesch (2005, p. 139) diz que “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”.

Ainda, Roesch (2005) cita quatro tipos de amostras: a amostra aleatória simples, a amostra aleatória estratificada, amostra por quotas e amostra por blocos. Nestes, executando o último, o tamanho da amostra é definido estaticamente.

- a) Amostra aleatória simples- aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra.
- b) Amostra aleatória estratificada- quando a população é muito grande, torna-se mais econômico e mais rápido aplicar o princípio da amostra probabilística a estratos desta população.
- c) Amostra por quotas- esta modalidade não se enquadra exatamente no padrão de uma amostra aleatória, mas apresenta vantagens em termos de rapidez e economia. Como explica Oppenheim (1993), uma cota é uma célula dentro de uma amostra maior, planejada para ter as mesmas características sociodemográficas de sua população. Uma célula será então alocada a determinado entrevistador ou grupo de entrevistadores, que precisam, por exemplo, encontrar e entrevistar pessoas do sexo masculino entre 20 e 25 anos. Quando todas as células forem colocadas juntas, elas formarão uma amostra com as mesmas características sociodemográficas da população.
- d) Amostra por blocos- não utiliza a escolha aleatória, mas, considerando uma empresa com dez departamentos, por exemplo, decide-se entrevistar todo o pessoal do departamento 1 e 5.

Dado o estudo acima explanaremos abaixo os conceitos de questionário.

A amostra para este estudo está composta por funcionários das empresas: Medabil Sistemas Construtivos e RPmetal, que são geridos por gestores democrático e autocrático.

4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2002, p. 98),

questionário é um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas, que deve ser respondida por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral o entrevistador envia o questionário ao informante, por correio ou por um portador, depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Em consonância, Roesch (2005, p. 142) cita que

o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca medir alguma coisa. Para tanto requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base

na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Outrossim, Somekh e Lewin (2015, p. 292) dizem que “os questionários são um meio para reunir dados estruturados de entrevistados de maneira padronizada, quer dentro de uma entrevista estruturada ou mediante autopreenchimento”.

Já Malhotra *et al.* (2005) “define questionário como um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado”.

Conforme o estudo apresentado acima a seguir será trazido o processo de análise de dados conforme pesquisa realizada nas empresas.

4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A tabulação e interpretação dos resultados da pesquisa, se dá através de gráficos e tabelas (estatística).

5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A seguir, características das empresas alvo deste estudo.

5.1 MEDABIL SISTEMAS CONSTRUTIVOS

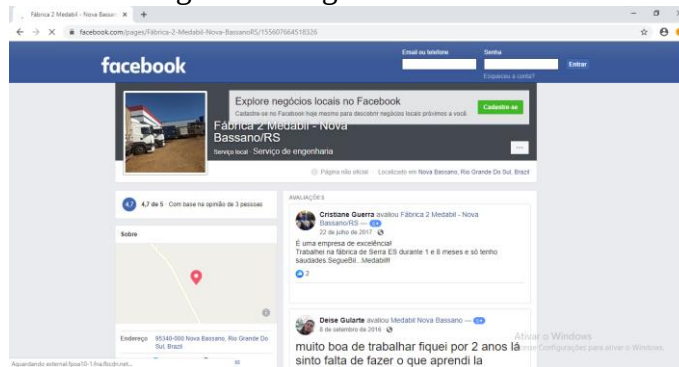
5.1.1 Dados gerais

- a) Nome da empresa: Medabil Sistemas Construtivos.
- b) Ramo de atividade: Projeto, fabricação e montagem de estruturas metálicas.
- c) CNPJ: 18.705.246/0001-24.
- d) Endereço: Rodovia RS 324, Km 19,85, Sn, Nova Bassano (RS) CEP-95340-000.
- e) Telefone: (54) 3273-4000 e (51) 2121-4000.
- f) *E-mail*: Não há *e-mail* da empresa, cada funcionário possui um e há o comercial.
- g) *Site*: <https://www.medabil.com.br/> (Figura 4).
- h) Páginas em redes sociais: *Facebook* <https://www.facebook.com/Medabil-Sistemas-Contrutivos-276133309501596/> (Figura 5) e *LinkedIn* <https://www.linkedin.com/company/medabil-sistemas-construtivos-sa> (Figura 6).

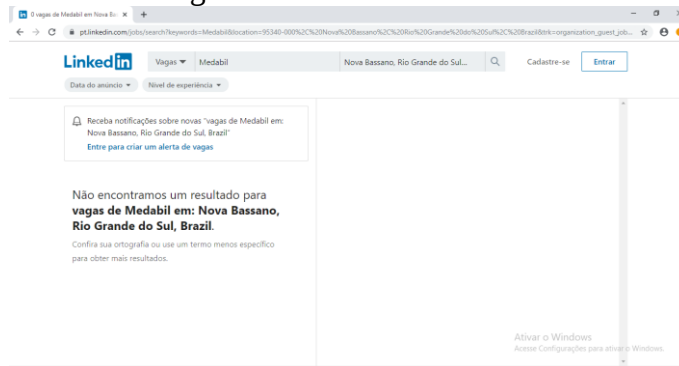
Figura 4 – Capa do *site* da empresa Medabil



Fonte: Reprodução *site* Medabil (2020).

Figura 5 – Página no *Facebook*

Fonte: Reprodução *Facebook* Medabil (2020).

Figura 6 – Perfil no *LinkedIn*

Fonte: Reprodução *LinkedIn* Medabil (2020).

- i) Data da fundação: 20 de maio de 1967.
- j) Número de funcionários na fundação: Dois.
- k) Número de funcionários atual: 1.237 funcionários (dados de set./2019).
- l) Sócios à época da fundação e atualmente: Na fundação foram dois sócios: Claudino Dagnese e Attilio Bilibio. Não foi divulgado pela empresa quantos são os sócios atualmente.
- m) Total da área construída atual: Fábrica II - 107,163 m² de área total e 33,028 m² de área coberta.

5.1.2 Breve histórico da empresa

Líder nacional em soluções construtivas, a Medabil atua com o que há de mais inovador em projeto, fabricação e montagem de estruturas metálicas para os mais diversos tipos de empreendimentos. Com mais de 50 anos de atividade, atua em todo território nacional e em mais de 20 países da América Latina, Europa e África. Possui um dos complexos industriais mais modernos do mercado mundial para produção de estrutura

metálica, formado por 3 unidades fabris, totalizando capacidade produtiva de mais de 150.000 toneladas/ano. Todo material produzido passa por rigoroso controle de qualidade desde o recebimento da matéria prima até a inspeção dimensional do processo produtivo.

A Medabil foi fundada em 20 de maio de 1967, na cidade de Nova Bassano/RS. No ano seguinte foi construído o primeiro prédio para fabricação de estruturas metálicas. Em 1985 ampliou seu portfólio, dando início à produção de embalagens plásticas, tendo consolidadas suas atividades em 1992 em estruturas metálicas e produtos de PVC. Em 1996 firmou um acordo de *joint venture* com a Empresa Varco-Pruden Buildings, constituindo a Medabil; e em 1998 com o grupo Tessengerlo.

Em 2002 teve sua segunda fábrica inaugurada em Nova Bassano, e em 2004 ampliou sua atuação contemplando o segmento de prédios de múltiplos andares. Neste ano, foi indicada pela revista O Empreiteiro à Empresa de Engenharia do Ano. Dois anos depois, em 2006, inaugurou o Centro Empresarial Aeroporto, em Porto Alegre/RS, construído pela própria empresa. Em 2007 certificou-se pela ISO 14001 (Meio Ambiente), ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e OHSAS 18001 (Higiene e Segurança), e dois anos depois, em 2009, recebeu a certificação FM Approved para o sistema de cobertura.

Em 2010 incorporou a Empresa Açotec, ampliando a capacidade produtiva com mais duas fábricas, em Chapecó/SC e Serra/ES; e em 2011 lançou o desafio da Construção em Tempo Recorde, concluindo um prédio de sete andares em 67 dias e 8 horas. Obteve a certificação Green Building Council da GBC Brasil. O sistema SAP foi implementado em 2014, e no ano seguinte, em 2015, foi a primeira empresa do Brasil certificada com o Selo de Excelência ABCEM.

5.1.2.1 Por que o fundador criou a empresa?

Depois sair do interior e ir para a cidade e ter alguns empregos como mecânico, chapeador e nas horas vagas serralheiro após algum tempo decidiu voltar para Nova Bassano para abrir seu próprio negócio, foi onde percebeu a oportunidade de fazer as esquadrias do colégio Colbachini onde teve seu início da primeira serralheria da cidade.

Com o passar dos anos percebeu a oportunidade de crescer no ramo metalúrgico e foi quando decidiu junto a seu sócio migrar para o ramo de estruturas metálicas.

5.1.2.2 Um fato marcante da história da empresa

Segundo consta na autobiografia de Attilio Bilibio,

o forte sentimento de autoestima e o orgulho de ter vencido tantas etapas foram importantes e colaboraram para o sucesso na negociação com os norte-americanos (Varco-Pruden). Este, sem dúvida, é um episódio simbólico para quem, até quase adulto, não poderia imaginar um futuro que não se resumisse a levantar cedo e ordenhar as vacas e ir para a roça, ou na melhor das hipóteses, aprender um ofício que permitisse sair do minifúndio (BILIBIO, 2007).

5.1.2.3 Missão, visão e valores

A missão da empresa é “garantir aos Clientes serviços e soluções inovadoras, com paixão, segurança e liderança, satisfazendo colaboradores e acionistas”. Já a visão define-se da seguinte forma: “Ser Líder e a melhor empresa de serviços e soluções construtivas na América Latina, gerando valor para clientes, parceiros e acionistas”.

Por sua vez, os valores pregados são:

- a) Orientação para Resultados.
- b) Foco no Cliente.
- c) Orientação para resultados.
- d) Atuação Integrada.
- e) Comunicação.
- f) Flexibilidade para Mudanças.
- g) Gestão de Pessoas.
- h) Visão Empresarial.

5.1.2.4 Marca

A marca da empresa pode ser verificada através da Figura 7.

Figura 7 – Marca da empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2020).

5.1.2.5 Produtos

- a) Produtos/serviços na fundação: Não foi liberado a utilização de fotos.
- b) Produtos/serviços atuais: Projetos, fabricação e montagem de estruturas metálicas.

5.2 METALÚRGICA PIZZATTO EIRELI

5.2.1 Dados gerais

- a) Nome da empresa: Metalúrgica Pizzatto Eireli.
- b) Nome fantasia: RPmetal.
- c) Ramo de atividade: A RPmetal atua no segmento de estruturas metálicas para galpões industriais e logística, ginásios poliesportivos, supermercados, prédios de múltiplos andares, *shopping*, torres metálicas e outros, entregando as soluções completas com cálculo, projeto, fabricação e montagem. Além de fabricação de grades de piso, degraus e telhas.
- d) CNPJ: 10.174.856/0001-37.
- e) Endereço: Rodovia RS 324, km 20, n. 27, Área Industrial 2, Nova Bassano/RS (Figura 8).

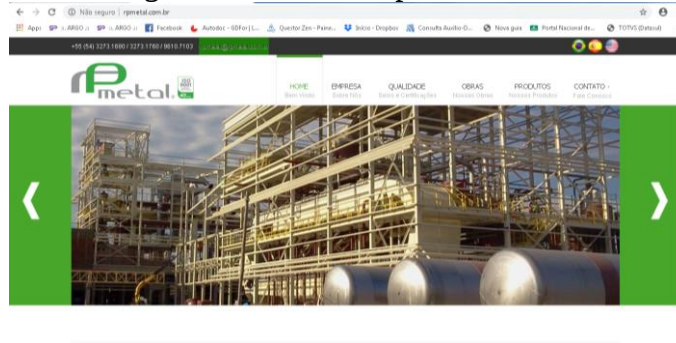
Figura 8 – Fachada da empresa RPmetal



Fonte: Imagem fornecida pela RPmetal (2020).

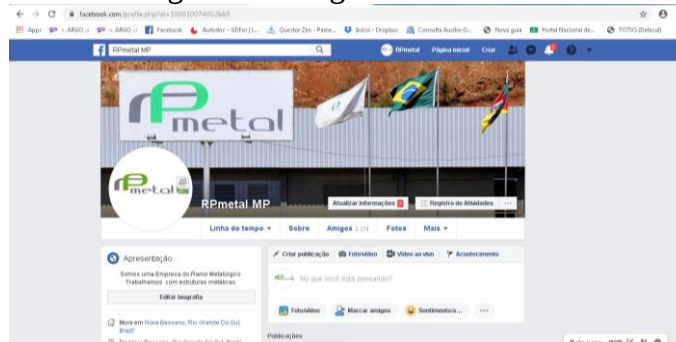
- f) Telefone: (54) 3273-1618 e (54) 3273-1760.
- g) *E-mail*: rpmetal@rpmetal.com.br.
- h) *Site*: <http://www.rpmetal.com.br/> (Figura 9).
- i) Páginas em redes sociais: *Facebook* <https://www.facebook.com/rpmetal> (Figura 10) e *LinkedIn* <https://www.linkedin.com/in/metal%C3%BArgica-pizzatto-ltda-993006108/> (Figura 11).

Figura 9 – Site da Empresa RPmetal



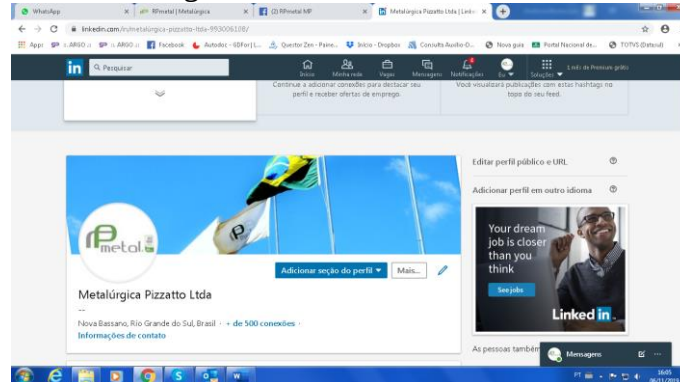
Fonte: Reprodução site RPmetal (2020).

Figura 10 – Página no Facebook



Fonte: Reprodução Facebook RPmetal (2020).

Figura 11 – Perfil no LinkedIn



Fonte: Reprodução LinkedIn RPmetal (2020).

- j) Data da fundação: 02 de junho de 2008.
- j) Número de funcionários na fundação: 7 colaboradores.
- k) Número de funcionários atual: Atualmente são 75 colaboradores.
- l) Sócios à época da fundação e atualmente: Roberto Pizzatto.
- m) Total da área construída atual: Atualmente estamos com 6.500 m² de área coberta, uma área total de 26.000m² e uma capacidade instalada de produção de 750 toneladas mês.

5.2.2 Breve histórico do desenvolvimento da empresa

Iniciou suas atividades em um pavilhão com uma estrutura de aproximadamente 800 m² e no centro da cidade de Nova Bassano/RS. Já no ano de 2009, transferiu-se para seu endereço atual no distrito Industrial II, também na Cidade de Nova Bassano. No ano de 2014 a RP conquistou o Certificado da ISO.9001/2008, conquista está compartilhada por toda a equipe RP.

5.2.2.1 Por que o fundador criou a empresa?

A RP nasceu de um anseio do Sr. Roberto em constituir uma empresa de estruturas metálicas que fornecesse mais que estruturas, mas que fosse fonte de realização de sonhos dos seus clientes, através de obras de qualidade e de seus colaboradores através de um ambiente de trabalho saudável e de sucesso.

5.2.2.2 Fato marcante da história da empresa

Foi a certificação do sistema da qualidade em 2014.

5.2.2.3 Marca

A marca da empresa está apresentada na Figura 12 a seguir.

Figura 12 – Marca da empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

5.2.2.4 Produtos

- a) Produtos/serviços na fundação: Os produtos e serviços continuam os mesmos dos atuais.
- b) Produtos/serviços atuais: Demonstrados através das Figuras 13 a 30.

Figura 13 – Serviços atuais (1)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 14 – Serviços atuais (2)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 15 – Serviços atuais (3)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 16 – Serviços atuais (4)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 17 – Serviços atuais (5)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 18 – Serviços atuais (6)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 19 – Serviços atuais (7)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 20 – Serviços atuais (8)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 21 – Serviços atuais (9)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 22 – Serviços atuais (10)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 23 – Serviços atuais (11)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 24 – Serviços atuais (12)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 25 – Serviços atuais (13)



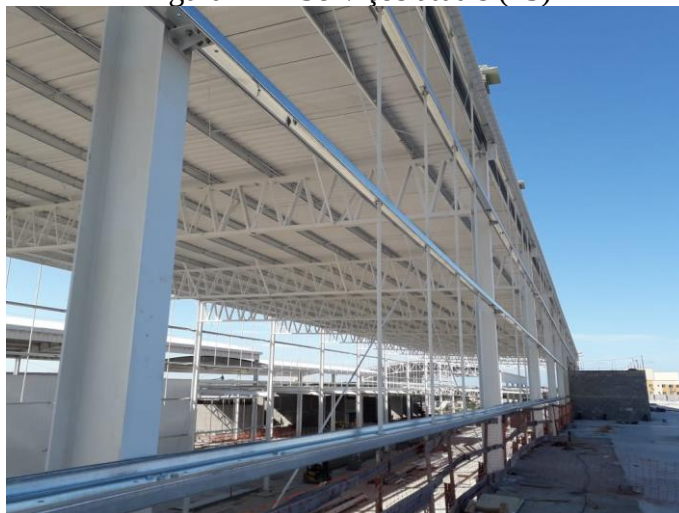
Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 26 – Serviços atuais (14)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 27 – Serviços atuais (15)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 28 – Serviços atuais (16)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 29 – Serviços atuais (17)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

Figura 30 – Serviços atuais (18)



Fonte: Imagem fornecida pela empresa RPmetal (2020).

6 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação dos questionários e dos dados dos setores das empresas alvo deste estudo. Tem como escopo, responder ao problema de pesquisa, que está definido como: “Quais são os estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade e motivação das pessoas? ”.

Assim, para identificar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, foi aplicado questionário para funcionários de duas empresas: Medabil e RPmetal.

E, para levantar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da produtividade das pessoas no ambiente de trabalho, foram elencados nos setores pesquisados, estes dados:

- a) Gestor do setor pesquisado: democrático ou autocrático.
- b) Números que indicam a produtividade do setor (últimos 6 meses em percentual e toneladas: atingimento da meta de produção - %; Toneladas hora/homem – toneladas).
- c) Resultado da pesquisa com funcionários do setor.

Assim, estão as seções: questionário, estilo de liderança e produtividade; análise: estilo de liderança, produtividade e resultados da pesquisa com colaboradores e interpretação dos dados das empresas/setores pesquisados.

6.1 QUESTIONÁRIO

A seguir estão as etapas de desenvolvimento do instrumento de pesquisa – questionário, pré-teste, plano de amostragem, método de contato, período de aplicação do instrumento de pesquisa, apresentação dos resultados da aplicação da pesquisa.

6.1.1 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa: questionário

Nesta etapa está apresentada a pesquisa quantitativa de nível descritivo, o método de estratégia aplicado foi *survey*. O questionário da pesquisa quantitativa foi desenvolvido com funcionários das empresas: Medabil Sistemas Construtivos e RPmetal.

Para o processo de coleta de dados foi distribuído um questionário, não identificado, de forma física aos funcionários das duas empresas. O questionário encontra-se no Apêndice A.

O processo de análise de dados se deu pela elaboração de tabelas e gráficos, apresentando assim os resultados da pesquisa aplicada.

Ainda, estão apresentadas as perguntas que compõem o questionário aplicado aos funcionários das empresas citadas. Este questionário apresenta 19 perguntas, sendo 18 perguntas fechadas e 1 (uma) aberta e as quais contemplam os objetivos específicos, a saber:

- a) Identificar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho.
- b) Identificar quais estilos de liderança são mais eficazes para melhoria da produtividade das pessoas no ambiente de trabalho.

6.1.2 Pré-teste

O pré-teste foi aplicado a três pessoas, aleatoriamente, para que fossem verificadas falhas ou divergências nas perguntas. Foram alteradas algumas opções de respostas para melhor compreensão dos participantes e incluso a união estável na questão do estado civil. Tendo aprovação destas três pessoas quanto à compreensão do questionário, foi ajustado e se apresenta no Apêndice B desta pesquisa.

6.1.3 Plano de amostragem

A população está composta por todos os funcionários das empresas Medabil Sistemas Construtivos e RPmetal.

Já a amostra para este estudo está composta por funcionários das empresas Medabil Sistemas Construtivos e RPmetal, que são geridos por gestores democrático e autocrático.

As Tabelas 1 e 2 demonstram a quantidade de funcionários em cada setor, respectivamente, da empresa Medabil Sistemas Construtivos e RPmetal.

Tabela 1 – Quantidade de funcionários em cada setor Medabil

Empresa Medabil	Quantidade de funcionários do setor	Quantidade de funcionários do setor que responderam à pesquisa	% funcionários que responderam
Setor Miscelânea	31	17	54,9%
Setor Sistemista	13	7	53,9%
Setor Solda Composição	42	30	71,1%
Setor Perfil Soldado	85	35	41,2%
Setor Pintura	68	40	58,9%

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Tabela 2 – Quantidade de funcionários em cada setor RP Metal

Empresa RP MetaL	Quantidade de funcionários do setor	Quantidade de funcionários do setor que responderam à pesquisa	% funcionários que responderam
Setor Pintura	10	10	100 %
Setor Solda	20	11	55%

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

6.1.4 Método de contato

O questionário físico foi entregue na empresa RPmetal para a responsável do RH e posteriormente, entregou para o líder do setor fazer a distribuição para os colaboradores. Na empresa Medabil Sistemas Construtivos o questionário foi entregue nas mãos de cada líder do setor a ser realizada a pesquisa, para que fizessem a distribuição aos colaboradores conforme foi solicitado pelo setor de RH.

6.1.5 Período de aplicação do instrumento de pesquisa

O questionário foi aplicado no período de 23 de março de 2020 a 1º de abril de 2020.

6.1.6 Apresentação dos resultados da aplicação da pesquisa

A seguir, está a tabulação dos resultados da pesquisa aplicada aos funcionários da empresa Medabil, num total de 239 colaboradores e 129 questionários válidos respondidos, totalizando um percentual de questionários respondidos de 53,9%.

Na empresa RP metal a pesquisa foi aplicada em apenas dois setores sendo eles solda e pintura num total de 30 questionários entregues e 21 foram respondidos totalizando um percentual de 70% de questionários respondidos.

Nesta seção estão apresentados dados e informações para identificar quais são os estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade e motivação das pessoas. Assim, foram levantados os dados a seguir, por empresa e por setor pesquisado.

6.1.6.1 Medabil

A seguir estão os dados da pesquisa realizada em cada setor da Medabil. São eles: miscelânea, sistemista, solda composição, perfil soldado, pintura.

6.1.6.1.1 Setor de Miscelânea

Segue os dados da pesquisa realizada no setor de miscelâneas na empresa Medabil.

Tabela 3 – Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil

(continua)

Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil		
1 - Qual seu gênero?	nº	%
Feminino	2	11,76
Masculino	15	88,24
Total	17	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil

2- Qual seu estado civil?	nº	%
Solteiro	5	29,41
Casado	12	70,59
Viúvo(a)	0	0
Separado/divorciado	0	0
Outros	0	0
Total	17	100
3- Qual seu grau de escolaridade?	nº	%
ensino fundamental	6	35,29
ensino médio	10	58,82
ensino superior	1	5,89
pós-graduação	0	0
Outros	0	0
Total	17	100
4- Faixa etária	nº	%
Até 15 anos	0	0
16 a 25 anos	2	11,76
26 a 35 anos	2	11,76
36 a 45 anos	8	47,06
Acima de 46 anos	5	29,42
Total	17	100
1- O líder do seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no seu dia a dia?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	1	5,88
2	1	5,88
3	5	29,41
4	8	47,06
5	2	11,76
Total	17	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil

2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia, como você a classifica?	nº	%
Excelente	2	11,76
Boa	12	70,59
Regular	3	17,65
Péssima	0	0
Total	17	100
3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de exercer tal função?	nº	%
Sim	8	47,06
Não	2	11,76
às vezes	7	41,18
Total	17	100
4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são?	nº	%
Sim	11	69,71
Não	1	5,88
às vezes	5	29,41
Total	17	100
5-Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	3	17,65
2	2	11,76
3	4	23,53
4	8	47,06
5	0	0
Total	17	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil

6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?	nº	%
Sim	5	29.41
Não	0	0.00
provavelmente sim	5	29.41
provavelmente não	7	41.18
Total	17	100
7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	2	11.76
2	2	11.76
3	9	52.95
4	3	17.65
5	1	5.88
Total	17	100
8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	nº	%
Sim	12	70.59
Não	2	11.76
às vezes	3	17.65
Total	17	100
9- A MEDABIL se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?	nº	%
Sim	13	76.47
Não	1	5.88
às vezes	3	17.65
Total	17	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil

10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	1	5.88
2	1	5.88
3	7	41.18
4	5	29.41
5	3	17.65
Total	17	100
11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	1	5.88
2	2	11.76
3	7	41.18
4	4	23.53
5	3	17.65
Total	17	100
12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?	nº	%
Excelente	8	47.06
Boa	8	47.06
Regular	1	5.88
Péssima	0	0.00
Total	17	100

(conclusão)

Tabulação de dados do setor de Miscelâneas da empresa Medabil

13- Você recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0.00
2	3	17.65
3	6	35.30
4	1	5.88
5	7	41.18
Total	17	100
14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	2	11.76
2	1	5.88
3	7	41.18
4	1	5.88
5	6	35.30
Total	17	100
15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:	nº	%
Salário	5	29.41
Colegas	3	17.65
Família	5	29.41
Gosta do que faz	4	23.53
Total	17	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

No setor de miscelânea, o gestor possui características de estilo de liderança democrático. Tem-se um perfil de respondentes, de maioria do gênero masculino com 88,24%. Maioria, casados, com 70,59%. A escolaridade predominante é ensino médio com 58,82% e por fim, a faixa etária com maior número de respondentes ficou em 36 a 45 anos, com 47,06%.

Ainda, nos resultados da pesquisa com os funcionários, observa-se que:

- a) O líder exerce uma relação de confiança com a equipe em 58,82% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- b) Em termos de relação do líder com o empregado, 82,35% das respostas são entre “excelente” e “boa”.
- c) As respostas “sim” apareceram 47,06%, quando os empregados foram perguntados se o líder possui competências e habilidades suficientes de exercer a função.
- d) Quanto às metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são em 69,71% das vezes, considerando a resposta “sim”.
- e) Há sentimento de reconhecido e valorização por parte do líder em 29,41% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- f) Os colaboradores que responderam “sim” que acreditam que terão oportunidade de crescimento representam 29,41 % dos respondentes.
- g) Há um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa em 23,53% somando-se as respostas “4” e “5”.
- h) 70.59% dos respondentes acreditam que é dada a oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.
- i) A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho em 76,47% considerando a resposta “sim”.
- j) Um percentual de 47,06% dos respondentes somando as respostas “4” e “5” acreditam que as ações da empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes.
- k) Os colaboradores respondentes representam 41,18% somando-se as respostas “4” e “5”, aos quais acreditam que seu setor trabalha como uma equipe e que existe cooperação entre colegas.
- l) Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho 94,12% das respostas foram avaliadas entre “excelente” e “boa”.

- m) Um total de 47,06% dos respondentes recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar somando-se as respostas “4” e “5”.
- n) No total dos respondentes 41,18% somando-se as respostas “4” e “5” julgam que a imagem da empresa é boa perante aos colaboradores.
- o) Os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: salário com 29,41% e família também com 29,41%.

6.1.6.1.2 Setor de Sistemista

A seguir será apresentado os dados da pesquisa realizada no setor de sistemista na empresa Medabil.

Tabela 4 – Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil

(continua)

Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil		
1 - Qual seu gênero?	nº	%
Feminino	1	14.29
Masculino	6	85.71
Total	13	100
2- Qual seu estado civil?	nº	%
Solteiro	1	14.29
Casado	5	71.43
Viúvo(a)	0	0.00
Separado/divorciado	0	0.00
Outros (União Estável)	1	14.29
Total	7	100
3- Qual seu grau de escolaridade?	nº	%
ensino fundamental	0	0.00
ensino médio	6	85.71
ensino superior	1	14.29
pós-graduação	0	0.00
Outros	0	0.00
Total	7	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil

3- Faixa etária	nº	%
Até 15 anos	0	0.00
16 a 25 anos	3	42.86
26 a 35 anos	1	14.29
36 a 45 anos	3	42.86
Acima de 46 anos	0	0.00
Total	7	100
1- O líder do seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no seu dia a dia? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0.00
2	0	0.00
3	2	28.57
4	5	71.43
5	0	0.00
Total	13	100
2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
Excelente	1	14.29
Boa	5	71.43
Regular	1	14.29
Péssima	0	0.00
Total	7	100
3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de exercer tal função?	nº	%
Sim	7	100.00
Não	0	0.00
às vezes	0	0.00
Total	7	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil

4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são?	nº	%
Sim	5	71.43
Não	1	14.29
às vezes	1	14.29
Total	7	100
5- Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	1	14.29
2	0	0.00
3	2	28.57
4	4	57.14
5	0	0.00
Total	7	100
6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?	nº	%
Sim	2	28.57
Não	2	28.57
provavelmente sim	2	28.57
provavelmente não	1	14.29
Total	7	100
7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0.00
2	0	0.00
3	5	71.43
4	2	28.57
5	0	0.00
Total	7	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil

8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	nº	%
Sim	4	57.14
Não	0	0.00
às vezes	3	42.86
Total	7	100
9- A MEDABIL se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?	nº	%
Sim	6	85.71
Não	0	0.00
às vezes	1	14.29
Total	7	100
10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0.00
2	1	14.29
3	3	42.86
4	2	28.57
5	1	14.29
Total	7	100
11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0.00
2	0	0.00
3	0	0.00
4	4	57.14
5	3	42.86
Total	7	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil

12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?	nº	%
Excelente	1	14.29
Boa	6	85.71
Regular	0	0
Péssima	0	0
Total	7	100
13- Você recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	0	0
3	1	14.29
4	4	57.14
5	2	28.57
Total	7	100
14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0.00
2	1	14.29
3	2	28.57
4	3	42.86
5	1	14.29
Total	7	100

(conclusão)

Tabulação de dados do setor de Sistemista da empresa Medabil

15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:	nº	%
ambiente de trabalho	3	42.86
Salário	1	14.29
Família	2	28.57
gosta do que faz	1	14.29
Total	7	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

No setor de sistemista, o gestor possui características de estilo de liderança democrático. Tem-se um perfil de respondentes, de maioria do gênero masculino com 85,71%. Maioria, casados, com 71,43%. A escolaridade predominante é ensino médio com 85,71% e por fim, a faixa etária com maior número de respondentes ficou entre 16 a 25 anos e 36 a 45 anos ambos com 42,86%.

Ainda, nos resultados da pesquisa com os funcionários, observa-se que:

- a) O líder exerce uma relação de confiança com a equipe em 71,43% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- b) Em termos de relação do líder com o empregado, 85,72% das respostas são entre “excelente” e “boa”.
- c) As respostas “sim” apareceram 100%, quando os empregados foram perguntados se o líder possui competências e habilidades suficientes de exercer a função;
- d) Quanto às metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são em 71,43% das vezes, considerando a resposta “sim”.
- e) Há sentimento de reconhecido e valorização por parte do líder em 57,14% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- f) Os colaboradores que responderam “sim” que acreditam que terão oportunidade de crescimento representam 28,57% dos respondentes.
- g) Há um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa em 28,57% somando-se as respostas “4” e “5”.

- h) 57,14% dos respondentes acreditam que é dada a oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.
- i) A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho em 85,71% considerando a resposta “sim”.
- j) Um percentual de 42,86% dos respondentes somando as respostas “4” e “5” acreditam que as ações da empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes.
- k) Os colaboradores respondentes representam 100% somando-se as respostas “4” e “5”, aos quais acreditam que seu setor trabalha como uma equipe e que existe cooperação entre colegas.
- l) Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho 100% das respostas foram avaliadas entre “excelente” e “boa”.
- m) Um total de 85,71% dos respondentes recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar somando-se as respostas “4” e “5”.
- n) No total dos respondentes 57,15% somando-se as respostas “4” e “5” julgam que a imagem da empresa é boa perante aos colaboradores.
- o) Os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: ambiente de trabalho 42,86% e família com 28,57%.

6.1.6.1.3 Setor de Solda Composição

Na sequência será demonstrado o resultado da pesquisa realizada no setor de solda composição da empresa Medabil.

Tabela 5 – Tabulação de dados do setor de Solda Composição da empresa Medabil
(continua)

Tabulação de dados do setor de Solda Composição da empresa Medabil		
1 - Qual seu gênero?	nº	%
Feminino	3	10.00
Masculino	27	90.00
Total	30	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda Composição da empresa Medabil

2- Qual seu estado civil?	nº	%
Solteiro	5	16.67
Casado	25	83.33
viúvo(a)	0	0.00
separado/divorciado	0	0.00
Outros	0	0.00
Total	30	100
3- Qual seu grau de escolaridade?	nº	%
ensino fundamental	10	33.33
ensino médio	18	60.00
ensino superior	2	6.67
pós-graduação	0	0.00
Outros	0	0.00
Total	30	100
4- Faixa etária	nº	%
Até 15 anos	0	0.00
16 a 25 anos	6	20.00
26 a 35 anos	5	16.67
36 a 45 anos	14	46.67
Acima de 46 anos	5	16.67
Total	30	100
1- O líder do seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no seu dia a dia? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0.00
2	3	10.00
3	8	26.67
4	12	40.00
5	7	23.33
Total	30	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda Composição da empresa Medabil

2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica?	nº	%
Excelente	7	23.33
Boa	22	73.33
Regular	1	3.34
Péssima	0	0.00
Total	30	100
3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de exercer tal função?	nº	%
Sim	26	86.67
Não	2	6.67
às vezes	2	6.67
Total	30	100
4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são?	nº	%
Sim	26	86.67
Não	0	0
às vezes	4	13.33
Total	30	100
5- Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	6	20.00
2	4	13.33
3	10	33.33
4	10	33.33
5	10	23,80952
Total	30	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda Composição da empresa Medabil

6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?	nº	%
Sim	15	50.00
Não	2	6.67
provavelmente sim	6	20.00
provavelmente não	7	23.33
Total	30	100
7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0.00
2	2	6.67
3	13	43.33
4	6	20.00
5	9	30.00
Total	30	100
8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	nº	%
Sim	24	80.00
Não	0	0.00
às vezes	6	20.00
Total	42	100
9- A MEDABIL se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?	nº	%
Sim	27	90.00
Não	0	0.00
às vezes	3	10.00
Total	30	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda Composição da empresa Medabil

10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0.00
2	4	13.33
3	4	13.33
4	16	53.34
5	6	20.00
Total	30	100
11-Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	4	13.33
3	10	33.33
4	10	33.33
5	6	20.00
Total	30	100
12-Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?	nº	%
Excelente	7	23.33
Boa	19	63.33
Regular	4	13.33
Péssima	0	0.00
Total	30	100

(conclusão)

13- Você recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	3	10.00
3	6	20.00
4	15	50.00
5	6	20.00
Total	30	100
14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0.00
2	4	13.33
3	5	16.67
4	15	50.00
5	6	20.00
Total	30	100
15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:	nº	%
ambiente de trabalho	5	16.67
Salário	14	46.67
Família	8	26.67
gosta do que faz	3	10.00
não respondeu	30	100
Total	42	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

No setor de solda composição, o gestor possui características de estilo de liderança democrático. Tem-se um perfil de respondentes, de maioria do gênero masculino com 90%.

Maioria, casados, com 83,33%. A escolaridade predominante é ensino médio com 60% e por fim, a faixa etária com maior número de respondentes ficou entre 36 a 45 anos ambos com 46,67%.

Ainda, nos resultados da pesquisa com os funcionários, observa-se que:

- a) O líder exerce uma relação de confiança com a equipe em 63,33% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- b) Em termos de relação do líder com o empregado, 96,66% das respostas são entre “excelente” e “boa”.
- c) As respostas “sim” apareceram 86,67%, quando os empregados foram perguntados se o líder possui competências e habilidades suficientes de exercer a função.
- d) Quanto às metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são em 86,67% das vezes, considerando a resposta “sim”.
- e) Há sentimento de reconhecido e valorização por parte do líder em 66,66% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- f) Os colaboradores que responderam “sim” que acreditam que terão oportunidade de crescimento representam 50% dos respondentes.
- g) Há um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa em 50% somando-se as respostas “4” e “5”.
- h) 80% dos respondentes acreditam que é dada a oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.
- i) A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho em 90% considerando a resposta “sim”.
- j) Um percentual de 73,34% dos respondentes somando as respostas “4” e “5” acreditam que as ações da empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes.
- k) Os colaboradores respondentes representam 50,33% somando-se as respostas “4” e “5”, aos quais acreditam que seu setor trabalha como uma equipe e que existe cooperação entre colegas.
- l) Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho 86,66% das respostas foram avaliadas entre “excelente” e “boa”.

- m) Um total de 70% dos respondentes recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar somando-se as respostas “4” e “5”.
- n) No total dos respondentes 70% somando-se as respostas “4” e “5” julgam que a imagem da empresa é boa perante aos colaboradores.
- o) Os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: salário com 46,67% e família com 26,67%.

6.1.6.1.4 Setor de Perfil Soldado

Segue os dados da pesquisa realizada no setor de perfil soldado na empresa Medabil.

Tabela 6 – Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil (continua)

Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil		
1 - Qual seu gênero?	nº	%
feminino	3	8.57
Masculino	32	91.43
Total	35	100
2- Qual seu estado civil?	nº	%
Solteiro	10	28.57
Casado	20	57.14
viúvo(a)	0	0.00
separado/divorciado	2	5.71
Outros	3	8.57
Total	35	100
3- Qual seu grau de escolaridade?	nº	%
ensino fundamental	15	42.86
ensino médio	20	57.14
ensino superior	0	0.00
pós-graduação	0	0.00
Outros	0	0.00
Total	35	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil

4- Faixa etária	nº	%
Até 15 anos	0	0.00
16 a 25 anos	0	0.00
26 a 35 anos	4	11.43
36 a 45 anos	10	28.57
Acima de 46 anos	14	40.00
não respondeu	7	20.00
Total	35	100
1- O líder do seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no seu dia a dia? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	1	2.86
2	3	8.57
3	5	14.29
4	13	37.14
5	13	37.14
Total	35	100
2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica?	nº	%
Excelente	6	17.14
Boa	25	71.43
Regular	4	11.43
Péssima	0	0.00
Total	35	100
3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de exercer tal função?	nº	%
Sim	30	85.71
Não	0	0.00
às vezes	5	14.29
Total	85	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil

4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são?	nº	%
Sim	31	88.57
Não	0	0
às vezes	4	11.43
Total	35	100
5- Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	6	17.14
2	2	5.71
3	7	20.00
4	12	34.29
5	8	22.86
Total	35	100
6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?	nº	%
Sim	6	17.14
Não	10	28.57
provavelmente sim	15	42.86
provavelmente não	4	11.43
Total	35	100
7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	5	14.29
2	3	8.57
3	13	37.14
4	8	22.86
5	6	17.14
Total	35	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil

8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	nº	%
Sim	16	45.71
Não	5	14.29
às vezes	14	40.00
Total	35	100
9- A MEDABIL se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?	nº	%
Sim	29	82.86
Não	1	2.86
às vezes	5	14.29
Total	35	100
10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	2	5.71
2	5	14.29
3	9	25.71
4	16	45.71
5	3	8.57
Total	35	100
11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	5	14.29
2	0	0.00
3	10	28.57
4	8	22.86
5	12	34.29
Total	35	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil

12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?	nº	%
Excelente	7	20.00
Boa	25	71.43
Regular	2	5.71
Péssima	1	2.86
Total	35	100
13- Você recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação).		
1	0	0.00
2	4	11.43
3	5	14.29
4	10	28.57
5	16	45.71
Total	35	100
14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	5	14.29
3	8	22.86
4	11	31.43
5	11	31.43
Total	35	100

(conclusão)

Tabulação de dados do setor de Perfil Soldado da empresa Medabil

15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:	nº	%
ambiente de trabalho	10	28.57
Salário	14	40.00
Família	8	22.86
gosta do que faz	3	8.57
Total	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

No setor de Perfil soldado, o gestor possui características de estilo de liderança democrático. Tem-se um perfil de respondentes, de maioria do gênero masculino com 91,43%. Maioria, casados, com 57,14%. A escolaridade predominante é ensino médio com 57,14% e por fim, a faixa etária com maior número de respondentes ficou entre 36 a 45 anos ambos com 40%.

Ainda, nos resultados da pesquisa com os funcionários, observa-se que:

- a) O líder exerce uma relação de confiança com a equipe em 74,28% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- b) Em termos de relação do líder com o empregado, 88,57% das respostas são entre “excelente” e “boa”.
- c) As respostas “sim” apareceram 85,71%, quando os empregados foram perguntados se o líder possui competências e habilidades suficientes de exercer a função.
- d) Quanto às metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são em 88,57% das vezes, considerando a resposta “sim”.
- e) Há sentimento de reconhecido e valorização por parte do líder em 57,15% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- f) Os colaboradores que responderam “sim” que acreditam que terão oportunidade de crescimento representam 17,14% dos respondentes.
- g) Há um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa em 40% somando-se as respostas “4” e “5”.

- h) 45,71% dos respondentes acreditam que é dada a oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.
- i) A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho em 82,86% considerando a resposta “sim”.
- j) Um percentual de 54,28% dos respondentes somando as respostas “4” e “5” acreditam que as ações da empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes.
- k) Os colaboradores respondentes representam 57,15% somando-se as respostas “4” e “5”, aos quais acreditam que seu setor trabalha como uma equipe e que existe cooperação entre colegas.
- l) Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho 91,43% das respostas foram avaliadas entre “excelente” e “boa”.
- m) Um total de 74,28% dos respondentes recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar somando-se as respostas “4” e “5”.
- n) No total dos respondentes 62,86% somando-se as respostas “4” e “5” julgam que a imagem da empresa é boa perante aos colaboradores.
- o) Os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: ambiente de trabalho com 28,57% e salário com 40%.

6.1.6.1.5 Setor de Pintura

Na sequência será apresentado os dados da pesquisa realizada no setor de pintura.

Tabela 7 – Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil

(continua)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil		
1 - Qual seu gênero?	nº	%
Feminino	10	25.00
Masculino	30	75.00
Total	40	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil

2- Qual seu estado civil?	nº	%
Solteiro	12	30.00
Casado	27	67.50
viúvo(a)	0	0.00
separado/divorciado	1	2.50
Outros	0	0
Total	40	100
3- Qual seu grau de escolaridade?	nº	%
ensino fundamental	10	25.00
ensino médio	30	75.00
ensino superior	0	0.00
pós-graduação	0	0.00
Outros	0	0.00
Total	40	100
4- Faixa etária	nº	%
Até 15 anos	0	0.00
16 a 25 anos	8	20.00
26 a 35 anos	12	30.00
36 a 45 anos	9	22.50
Acima de 46 anos	11	27.50
Total	40	100
1- O líder do seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no seu dia a dia? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	1	2.50
2	0	0.00
3	10	25.00
4	20	50.00
5	9	22.50
Total	40	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil

2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica?	nº	%
Excelente	9	22.50
Boa	31	77.50
Regular	0	0.00
Péssima	0	0.00
Total	40	100
3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de exercer tal função?	nº	%
Sim	34	85.00
Não	0	0.00
às vezes	6	15.00
Total	40	100
4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são?	nº	%
Sim	33	82.50
Não	0	0.00
às vezes	7	17.50
Total	40	100
5-Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	1	2.50
2	3	7.50
3	5	12.50
4	22	55.00
5	9	22.50
Total	40	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil

6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?	nº	%
Sim	10	25.00
Não	5	12.50
provavelmente sim	20	50.00
provavelmente não	5	12.50
Total	40	100
7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0.00
2	6	15.00
3	9	22.50
4	18	45.00
5	7	17.50
Total	40	100
8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	nº	%
Sim	28	70.00
Não	3	7.50
às vezes	9	22.50
Total	40	100
9- A Medabil se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?	nº	%
Sim	35	87.50
Não	0	0.00
às vezes	5	12.50
Total	40	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil

10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	5	12.50
2	2	5.00
3	6	15.00
4	25	62.50
5	2	5.00
Total	40	100
11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	1	2.50
2	1	2.50
3	13	32.50
4	23	57.50
5	2	5.00
Total	40	100
12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?	nº	%
Excelente	10	25.00
Boa	28	70.00
Regular	2	5.00
Péssima	0	0.00
Total	40	100

(conclusão)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa Medabil

13- Você recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	1	2.50
2	0	0.00
3	1	2.50
4	19	47.50
5	19	47.50
Total	40	100
14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0.00
2	1	2.50
3	3	7.50
4	18	45.00
5	18	45.00
Total	40	100
15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:	nº	%
Salário	6	15.00
Colegas	10	25.00
Família	19	47.50
gosta do que faz	5	12.50
Total	40	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

No setor de Pintura, o gestor possui características de estilo de liderança democrático. Tem-se um perfil de respondentes, de maioria do gênero masculino com 75%. Maioria, casados,

com 67,50%. A escolaridade predominante é ensino médio com 75% e por fim, a faixa etária com maior número de respondentes ficou entre 26 a 35 anos ambos com 30%.

Ainda, nos resultados da pesquisa com os funcionários, observa-se que:

- a) O líder exerce uma relação de confiança com a equipe em 72,50% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- b) Em termos de relação do líder com o empregado, 100% das respostas são entre “excelente” e “boa”.
- c) As respostas “sim” apareceram 85%, quando os empregados foram perguntados se o líder possui competências e habilidades suficientes de exercer a função.
- d) Quanto às metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são em 82,50% das vezes, considerando a resposta “sim”.
- e) Há sentimento de reconhecido e valorização por parte do líder em 77,50% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- f) Os colaboradores que responderam “sim” que acreditam que terão oportunidade de crescimento representam 25% dos respondentes.
- g) Há um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa em 62,50% somando-se as respostas “4” e “5”.
- h) 70% dos respondentes acreditam que é dada a oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.
- i) A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho em 87,50% considerando a resposta “sim”.
- j) Um percentual de 67,50% dos respondentes somando as respostas “4” e “5” acreditam que as ações da empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes.
- k) Os colaboradores respondentes representam 62,50% somando-se as respostas “4” e “5”, aos quais acreditam que seu setor trabalha como uma equipe e que existe cooperação entre colegas.
- l) Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho 95% das respostas foram avaliadas entre “excelente” e “boa”.
- m) Um total de 95% dos respondentes recomendaria a MEDABIL como uma boa Empresa para se trabalhar somando-se as respostas “4” e “5”.

- n) No total dos respondentes 90% somando-se as respostas “4” e “5” julgam que a imagem da empresa é boa perante aos colaboradores.
- o) Os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: colegas com 25% e família com 47,50%.

6.1.6.2 RPmetal

A seguir estão os dados da pesquisa realizada nos setores solda e pintura da RP Metal.

6.1.6.2.1 Setor de Solda

Segue os dados da pesquisa realizada no setor de solda da empresa RPmetal.

Tabela 8 – Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RP Metal

(continua)

Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RPmetal		
1 - Qual seu gênero?	nº	%
Feminino	1	9.09
Masculino	10	90.91
Total	11	100
2- Qual seu estado civil?	nº	%
Solteiro	2	18.18
Casado	8	72.73
viúvo(a)	0	0
separado/divorciado	0	0
Outros	1	9.09
Total	11	100
3- Qual seu grau de escolaridade?	nº	%
ensino fundamental	0	0
ensino médio	5	45.45
ensino superior	3	27.27
pós-graduação	3	27.27
Outros	0	0
Total	11	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RPmetal

4- Faixa etária	nº	%
Até 15 anos	0	0
16 a 25 anos	1	9.09
26 a 35 anos	4	36.37
36 a 45 anos	5	45.45
Acima de 46 anos	1	9.09
Total	11	100
1- O líder do seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no seu dia a dia?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	0	0
3	3	27.27
4	6	54.55
5	2	18.18
Total	11	100
2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica?	nº	%
Excelente	3	27.27
Boa	8	72.73
Regular	0	0
Péssima	0	0
Total	11	100
3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de exercer tal função?	nº	%
Sim	9	81.82
Não	0	0
às vezes	2	18.18
Total	11	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RPmetal

4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são?	nº	%
Sim	8	72.73
Não	0	0
às vezes	3	27.27
Total	11	100
5- Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0
2	3	27.27
3	1	9.09
4	3	27.27
5	4	36.37
Total	11	100
6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?	nº	%
Sim	9	81.82
Não	1	9.09
provavelmente sim		0
provavelmente não	1	9.09
Total	11	100
7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0
2	1	9.09
3	3	27.27
4	3	27.27
5	4	36.37
Total	11	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RPmetal

8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	nº	%
Sim	9	81.82
Não	0	0
às vezes	2	18.18
Total	11	100
9- A RPmetal se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?	nº	%
Sim	9	81.82
Não	0	0
às vezes	2	18.18
Total	11	100
10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	1	9.09
3	6	54.55
4	3	27.27
5	1	9.09
Total	11	100
11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	7	63.63
5	4	36.37
Total	11	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RPmetal

12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?	nº	%
Excelente	3	27.27
Boa	8	72.73
Regular	0	0
Péssima	0	0
Total	11	100
13- Você recomendaria a RPmetal como uma boa Empresa para se trabalhar?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	6	54.55
5	5	45.45
Total	11	100
14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	0	0
3	2	18.18
4	7	63.64
5	2	18.18
Total	11	100

(conclusão)

Tabulação de dados do setor de Solda da empresa RPmetal

15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:	nº	%
Ambiente de trabalho	2	18.18
Colegas	2	18.18
Família	1	9.09
Salário	5	45.46
confiança na empresa em que trabalha/ potencial	1	9.09
Total	11	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

No setor de Solda, o gestor possui características de estilo de liderança democrático. Tem-se um perfil de respondentes, de maioria do gênero masculino com 90,91%. Maioria, casados, com 72,73%. A escolaridade predominante é ensino médio com 45,45% e por fim, a faixa etária com maior número de respondentes ficou entre 36 a 45 anos ambos com 45,45%.

Ainda, nos resultados da pesquisa com os funcionários, observa-se que:

- a) O líder exerce uma relação de confiança com a equipe em 72,73% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- b) Em termos de relação do líder com o empregado, 100% das respostas são entre “excelente” e “boa”.
- c) As respostas “sim” apareceram 81,82%, quando os empregados foram perguntados se o líder possui competências e habilidades suficientes de exercer a função.
- d) Quanto às metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são em 72,73% das vezes, considerando a resposta “sim”.
- e) Há sentimento de reconhecido e valorização por parte do líder em 63,64% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- f) Os colaboradores que responderam “sim” que acreditam que terão oportunidade de crescimento representam 81,82% dos respondentes.
- g) Há um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa em 63,64% somando-se as respostas “4” e “5”.

- h) 81,82% dos respondentes acreditam que é dada a oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.
- i) A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho em 81,82% considerando a resposta “sim”.
- j) Um percentual de 36,36% dos respondentes somando as respostas “4” e “5” acreditam que as ações da empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes.
- k) Os colaboradores respondentes representam 100% somando-se as respostas “4” e “5”, aos quais acreditam que seu setor trabalha como uma equipe e que existe cooperação entre colegas.
- l) Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho 100% das respostas foram avaliadas entre “excelente” e “boa”.
- m) Um total de 100% dos respondentes recomendaria a RPmetal como uma boa Empresa para se trabalhar somando-se as respostas “4” e “5”.
- n) No total dos respondentes 81,82% somando-se as respostas “4” e “5” julgam que a imagem da empresa é boa perante aos colaboradores.
- o) Os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: colegas e ambiente de trabalho ambos com 18,18% e salário com 45,46%.

6.1.6.2.2 Setor de pintura

Segue os dados da pesquisa do setor de Pintura da empresa RPmetal.

Tabela 9 – Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RP Metal

(continua)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RPmetal		
1 - Qual seu gênero?	nº	%
feminino	2	20
Masculino	8	80
Total	10	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RPmetal		
2- Qual seu estado civil?	nº	%
Solteiro	2	20
Casado	6	60
viúvo(a)	0	0
separado/divorciado	0	0
Outros	2	20
Total	10	100
3- Qual seu grau de escolaridade?	nº	%
ensino fundamental	3	30
ensino médio	4	40
ensino superior	3	30
pós-graduação	0	0
Outros		0
Total	10	100
4- Faixa etária	nº	%
Até 15 anos		0
16 a 25 anos		0
26 a 35 anos	3	30
36 a 45 anos	6	60
Acima de 46 anos	1	10
Total	10	100
1- O líder do seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no seu dia a dia? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0
2	0	0
3	3	30
4	4	40
5	3	30
Total	10	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RPmetal		
2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica?	nº	%
Excelente	3	30
Boa	7	70
Regular	0	0
Péssima	0	0
Total	10	100
3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de exercer tal função?	nº	%
Sim	10	100
Não	0	0
às vezes	0	0
Total	10	100
4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são?	nº	%
Sim	10	100
Não	0	0
às vezes	0	0
Total	10	100
5-Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder?		
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0
2	1	10
3	3	30
4	4	40
5	2	20
Total	10	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RPmetal		
6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?	nº	%
Sim	9	90
Não	0	0
provavelmente sim	1	10
provavelmente não	0	0
Total	10	100
7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	1	10
3	6	60
4	2	20
5	1	10
Total	10	100
8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?	nº	%
Sim	9	90
Não	0	0
às vezes	1	10
Total	10	100
9- A RPmetal se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?	nº	%
Sim	10	100
Não	0	0
às vezes	0	0
Total	10	100

(continuação)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RPmetal

10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	1	10
2	2	20
3	5	50
4	2	20
5	0	0
Total	10	100
11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?	nº	%
(Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)		
1	0	0
2	1	10
3	3	30
4	3	30
5	3	30
Total	10	100
12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?	nº	%
Excelente	1	10
Boa	9	90
Regular	0	0
Péssima	0	0
Total	10	100

(conclusão)

Tabulação de dados do setor de Pintura da empresa RPmetal

13- Você recomendaria a RPmetal como uma boa Empresa para se trabalhar? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0
2	0	0
3	2	20
4	2	20
5	6	60
Total	10	100
14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores? (Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação)	nº	%
1	0	0
2	0	0
3	1	10
4	5	50
5	4	40
Total	10	100
15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:	nº	%
Salário	3	30
Colegas	2	10
Família	2	30
orgulho da profissão	2	20
confiança na empresa em que trabalha	1	10
Total	10	100

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

No setor de Pintura, o gestor possui características de estilo de liderança democrático. Tem-se um perfil de respondentes, de maioria do gênero masculino com 80%. Maioria, casados, com 60%. A escolaridade predominante é ensino médio com 40% e por fim, a faixa etária com maior número de respondentes ficou entre 36 a 45 anos ambos com 60%.

Ainda, nos resultados da pesquisa com os funcionários, observa-se que:

- a) O líder exerce uma relação de confiança com a equipe em 70% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- b) Em termos de relação do líder com o empregado, 100% das respostas são entre “excelente” e “boa”.
- c) As respostas “sim” apareceram 100%, quando os empregados foram perguntados se o líder possui competências e habilidades suficientes de exercer a função.
- d) Quanto às metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são em 100% das vezes, considerando a resposta “sim”.
- e) Há sentimento de reconhecido e valorização por parte do líder em 60% das vezes, somando-se as respostas “4” e “5”.
- f) Os colaboradores que responderam “sim” que acreditam que terão oportunidade de crescimento representam 90% dos respondentes.
- g) Há um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa em 30% somando-se as respostas “4” e “5”.
- h) 90% dos respondentes acreditam que é dada a oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.
- i) A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho em 100% considerando a resposta “sim”.
- j) Um percentual de 20% dos respondentes somando as respostas “4” e “5” acreditam que as ações da empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes.
- k) Os colaboradores respondentes representam 60% somando-se as respostas “4” e “5”, aos quais acreditam que seu setor trabalha como uma equipe e que existe cooperação entre colegas.
- l) Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho 100% das respostas foram avaliadas entre “excelente” e “boa”.
- m) Um total de 80% dos respondentes recomendaria a RPmetal como uma boa Empresa para se trabalhar somando-se as respostas “4” e “5”.

- n) No total dos respondentes 90% somando-se as respostas “4” e “5” julgam que a imagem da empresa é boa perante aos colaboradores.
- o) Os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: salário com 30% e família com 30%.

6.2 ESTILO DE LIDERANÇA E PRODUTIVIDADE

Aqui estão os estilos de liderança por setor de cada empresa e números que indicam a produtividade do setor (últimos 6 meses em percentual e toneladas: atingimento da meta de produção - %; Toneladas hora/homem – toneladas).

6.2.1 Empresa Medabil

O **setor de miscelânea** apresenta uma **liderança democrática** conforme indicação do coordenador de produção.

A seguir (Tabela 10), a produção do setor de miscelânea dos últimos seis meses.

Tabela 10 – Produtividade (kg/h/h) Miscelânea	
Produtividade (kg/h/h) Miscelânea	
set/19	62,5
out/19	74,8
nov/19	85,3
dez/19	67,9
jan/20	91,6
fev/20	63,5
Média 6 meses	74,27

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

O **setor de sistemista** conta com o estilo de **liderança democrática** conforme indicado pelo coordenador de produção.

A seguir (Tabela 11), a produção do setor de sistemista dos últimos seis meses.

Tabela 11 – Produtividade (kg/h/h) Sistemista

Produtividade (kg/h/h) Sistemista	
set/19	17
out/19	15
nov/19	14
dez/19	27
jan/20	9
fev/20	10
Média 6 meses	15,33

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

O **setor de solda** composição tem um estilo de **liderança democrática** conforme indicação do coordenador de produção. Na sequência temos os dados da produção do setor de solda composição nos últimos seis meses, demonstrados através da Tabela 12.

Tabela 12 – Produtividade (kg/h/h) solda composição

Produtividade (kg/h/h) Solda Composição	
set/19	129
out/19	125
nov/19	122
dez/19	122
jan/20	80
fev/20	97
Média 6 meses	112,5

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

O **setor de perfil soldado** apresenta uma **liderança democrática** conforme indicação do coordenador de produção.

Na Tabela 13 os dados da produção do setor de perfil soldado nos últimos seis meses.

Tabela 13 – Produtividade (kg/h/h) perfil soldado

Produtividade (kg/h/h) Perfil Soldado	
set/19	62
out/19	57
nov/19	63
dez/19	68
jan/20	45
fev/20	51
Média 6 meses	57,66

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

O **setor de pintura** tem o estilo de **liderança democrática** conforme indicação do coordenador da área.

Abaixo (Tabela 14) estão os dados da produção do setor de pintura dos últimos seis meses.

Tabela 14 – Produtividade (kg/h/h) pintura	
Produtividade (kg/h/h) Pintura	
set/19	106
out/19	118
nov/19	151
dez/19	138
jan/20	110
fev/20	120
Média 6 meses	123,83

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

6.2.2 Empresa RPmetal

Importante ressaltar aqui, que a RPmetal não tem números de produção do ano de 2020, assim, buscou-se julho a dezembro de 2019. Lembrando que a empresa Medabil, apresenta números de setembro de 2019 a fevereiro de 2020.

O setor de solda e o setor de pintura contam com uma liderança de estilo democrática conforme informado pela responsável de RH da empresa.

A empresa RPmetal não possui números de produtividade separados por setor, somente, produção total, conforme a Tabela 15 a seguir:

Tabela 15 – Produção total da fábrica (toneladas/h/h)	
Produção total da fábrica (toneladas/h/h)	
jul/19	44,58
ago/19	50,32
set/19	50,73
out/19	49,88
nov/19	39,05
dez/19	63,89
Média 6 meses	49,74

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2020).

6.3 RESUMO DOS RESULTADOS: ESTILO DE LIDERANÇA, PRODUTIVIDADE E PESQUISA COM OS COLABORADORES

A seguir estão as análises para as empresas alvo deste estudo, com relação aos resultados da pesquisa. Ainda, estilo de liderança e produtividade.

Importante destacar que, efetuou-se um corte de respostas significativas a partir de 60% para os resultados da pesquisa. O percentual de 60% foi escolhido pelo autor e lideranças das empresas que entendem, ser um número coerente e satisfatório para tais análises.

6.3.1 Empresa Medabil

Aqui estão as análises para os cinco setores estudados: miscelânea, sistemista, solda composição, perfil soldado e pintura.

6.3.1.1 Setor de miscelânea

O quadro resumo (Quadro 1) está a seguir.

Quadro 1 – Quadro resumo: análise do setor de Miscelânea

Estilo de liderança	Democrático
Produtividade (kg/h/h) Miscelânea – média 6 meses	74,27 kg/h/h
Resultados da pesquisa com colaboradores	
Relação do líder com o empregado	82,35% - “excelente” e “boa”
Metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são	69,71% - “sim”
Oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho	70,59%
A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho	76,47% - “sim”
Convivência com colegas em seu ambiente de trabalho	94,12% - “excelente” e “boa”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6.3.1.2 Setor de sistemista

O Quadro 2 com o resumo das análises está aqui:

Quadro 2 – Quadro resumo: análise do setor de Sistemista

Estilo de liderança	Democrático
Produtividade (kg/h/h) Sistemista – média 6 meses	15 kg/h/h
Resultados da pesquisa com colaboradores	
Relação do líder com o empregado	85.72% - “excelente” e “boa”
Metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são	71.43% - “sim”
Oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho	57.14% - “sim”
A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho	85.71% - “sim”
Convivência com colegas em seu ambiente de trabalho	100% - “excelente” e “boa”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6.3.1.3 Setor de solda composição

O quadro resumo (Quadro 3) está a seguir.

Quadro 3 – Quadro resumo: análise do setor de Solda Composição

Estilo de liderança	Democrático
Produtividade (kg/h/h) Solda Composição – média 6 meses	112.5 kg/h/h
Resultados da pesquisa com colaboradores	
Relação do líder com o empregado	96,66% - “excelente” e “boa”
Metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são	86,67% - “sim”
Oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho	80% - “sim”
A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho	90% - “sim”
Convivência com colegas em seu ambiente de trabalho	86,66% - “excelente” e “boa”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6.3.1.4 Setor de perfil soldado

O quadro resumo (Quadro 4) está a seguir.

Quadro 4 – Quadro resumo: análise do setor de Perfil Soldado

Estilo de liderança	democrático
Produtividade (kg/h/h) Perfil Soldado – média 6 meses	57.66 kg/h/h
Resultados da pesquisa com colaboradores	
Relação do líder com o empregado	88.57% - “excelente” e “boa”
Metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são	88.57% - “sim”
Oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho	45.71% - “sim”
A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho	82.86% - “sim”
Convivência com colegas em seu ambiente de trabalho	91.43% - “excelente” e “boa”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6.3.1.5 Setor de pintura

O quadro resumo (Quadro 5) está a seguir.

Quadro 5 – Quadro resumo: análise do setor de Pintura

Estilo de liderança	Democrático
Produtividade (kg/h/h) Pintura – média 6 meses	123.83 kg/h/h
Resultados da pesquisa com colaboradores	
Relação do líder com o empregado	100% - “excelente” e “boa”
Metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são	82.50% - “sim”
Oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho	70% - “sim”
A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho	87.50% - “sim”
Convivência com colegas em seu ambiente de trabalho	95% - “excelente” e “boa”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6.3.2 Empresa RPmetal

Aqui estão as análises para os dois setores estudados: solda e pintura

6.3.2.1 Setor de solda

O quadro resumo está a seguir (Quadro 6).

Quadro 6 – Quadro resumo: análise do setor de Solda

Estilo de liderança	Democrático
Produtividade (kg/h/h) Perfil Soldado – média 6 meses	kg/h/h
Resultados da pesquisa com colaboradores	
Relação do líder com o empregado	100% - “excelente” e “boa”
Metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são	72.73% - “sim”
Oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho	81.82% - “sim”
A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho	81.82% - “sim”
Convivência com colegas em seu ambiente de trabalho	100% - “excelente” e “boa”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6.3.2.2 Setor de pintura

O quadro resumo (Quadro 7) está a seguir.

Quadro 7 – Quadro resumo: análise do setor de Pintura

(continua)

Estilo de liderança	democrático
Produtividade (kg/h/h) Pintura – média 6 meses	kg/h/h
Resultados da pesquisa com colaboradores	
Relação do líder com o empregado	100% - “excelente” e “boa”

(conclusão)

Metas propostas, o líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda a equipe saiba quais são	100% - “sim”
Oportunidade para o empregado opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho	90% - “sim”
A empresa se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho	100% - “sim”
Convivência com colegas em seu ambiente de trabalho	100% - “excelente” e “boa”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DAS EMPRESAS/SETORES PESQUISADOS

Aqui está apresentada a interpretação dos resultados da pesquisa, a partir dos objetivos específicos do estudo.

6.4.1 Estilos de liderança mais eficazes para melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho

Na presente pesquisa estão os estilos de liderança e suas relações com a motivação e a produtividade, em ambas as empresas, RPmetal e Medabil.

Um viés apresentado neste estudo é que, em todos os setores, foi apontado o estilo de liderança democrático. Não apareceu nenhum setor, em ambas as empresas que apresentasse um estilo autocrático. Assim, não há como estabelecer, nesta pesquisa, um comparativo entre os estilos e sua consequência para motivação no ambiente de trabalho.

Porém, percebe-se que o estilo de liderança democrático é bem eficaz quanto a melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, pois permite que as pessoas possam opinar nas decisões a serem tomadas.

A seguir os resultados da pesquisa realizada nas duas empresas quanto aos fatores que mais motivam os colaboradores para saírem todos os dias de casa para trabalhar.

Na empresa Medabil tem-se os seguintes resultados:

- a) Miscelânea, os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: salário com 29,41% e família também com 29,41%.

- b) No setor de sistemista, os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: ambiente de trabalho 42,86% e família com 28,57%.
- c) Para o setor de solda composição os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: salário com 46,67% e família com 26,67%.
- d) Para o setor de perfil soldado, os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: ambiente de trabalho com 28,57% e salário com 40%.
- e) Na pintura, os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: colegas com 25% e família com 47,50%.

Na RPmetal tem-se os respectivos resultados:

- a) No setor de pintura, os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: salário com 30% e família com 30%.
- b) No setor de solda, os dois fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: colegas e ambiente de trabalho ambos com 18,18% e salário com 45,46%.

6.4.2 Estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade das pessoas no ambiente de trabalho

Ainda, dentro do viés da presente pesquisa, o estilo democrático foi o único estilo que está sendo aplicado nos setores estudados. Assim, neste estudo, não há como estabelecer um comparativo entre os estilos e sua consequência para produtividade das pessoas no ambiente de trabalho.

Porém, é possível identificar que o estilo democrático traz melhoria para produtividade, uma vez que permite que as pessoas tenham a liberdade de opinar sobre assuntos importantes dentro do ambiente empresarial de trabalho.

Como é possível verifica, os números médios de produção nos setores na empresa Medabil nos seis meses estudados são:

- a) No setor de Miscelânea, uma produtividade (kg/h/h) média (6 meses) de 74,27 kg/h/h.
- b) No setor de Sistemista, uma produtividade (kg/h/h) média de 6 meses de 15 kg/h/h.

- c) No setor de Solda Composição, produtividade (kg/h/h) média de 6 meses de 112,5 kg/h/h.
- d) No setor de Perfil Soldado, uma produtividade (kg/h/h) média de 6 meses de 57,66 kg/h/h.
- e) No setor de Pintura, produtividade (kg/h/h) média de 6 meses de 123,83 kg/h/h.

Na empresa RPmetal, tem-se os seguintes números:

- a) A empresa RPmetal apresenta uma produtividade média de 6 meses de 49,74 t/h/h.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como problema: quais são os estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade e motivação das pessoas. Ele foi respondido satisfatoriamente, através da aplicação de questionários a funcionários de duas empresas. Também, a partir da análise dos resultados em termos de gestor do setor pesquisado: democrático ou autocrático e números que indicam a produtividade do setor (últimos 6 meses em percentual e toneladas: atingimento da meta de produção - %; toneladas hora/homem – toneladas).

Assim, para projetar os resultados foi implantada uma pesquisa quantitativa de nível descritivo nas empresas RPmetal e Medabil, onde pode-se observar que todos os sete setores pesquisados adotam o estilo de liderança democrático. Portanto, um viés apresentado neste estudo é que, em todos os setores, foi apontado o estilo de liderança democrático. Não apareceu nenhum setor, em ambas as empresas que apresentasse um estilo autocrático. Assim, não há como estabelecer, nesta pesquisa, um comparativo entre os estilos e sua consequência para motivação e produtividade no ambiente de trabalho

Resumidamente, apesar do viés da pesquisa, os resultados apontam que o estilo de liderança democrático é bem eficaz quanto a melhoria da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, pois permite que as pessoas possam opinar nas decisões a serem tomadas.

Pode-se inferir tal afirmativa, pois os resultados da pesquisa realizada nas duas empresas quanto aos fatores que mais motivam os colaboradores para saírem todos os dias de casa para trabalhar, são muito significativos de forma positiva. Os fatores que mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho são: salário família, ambiente de trabalho e bom relacionamento com os colegas.

Ainda, na mesma linha, foi possível identificar que o estilo democrático traz melhoria para produtividade, uma vez que permite que as pessoas tenham a liberdade de opinar sobre assuntos importantes dentro do ambiente empresarial de trabalho. Os números médios de produção nos seis meses estudados são: produtividade (kg/h/h) média (6 meses) de 123,83, 112,5; 74,27 kg/h/h.

Por fim, para futuras pesquisas, entende-se aplicação em setores/empresas onde há lideranças autocráticas, com o objetivo de comparação de resultados em termos de produtividade e motivação, podendo identificar de forma mais apurada, quais são os estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade e motivação das pessoas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Thamires Oliveira; ESTENDER, Antônio Carlos. Liderança e sua importância para motivação Organizacional. **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, p. 148-163, mar. 2017. Disponível em: <http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume6/9.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Orgs.). **Psicodinâmica da vida Organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BILIBIO, Attilio. **Como começar uma indústria com pouco dinheiro e muita paixão**. Porto Alegre: Palomas, 2007.

BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOLDUAN, Rafael; MARTINS, Rosana Musumec. Estilos de liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso. **Estação Científica** [online], Juiz de Fora, n. 16, p. 1-28, jul./dez. 2016.

CASTRO, Ingrid Andrade. Qualidade de vida no trabalho e a produtividade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11, 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**, Rio de Janeiro: CNEG, 2015. p. 1-16. Disponível em: <https://docplayer.com.br/25963674-Qualidade-de-vida-no-trabalho-e-a-produtividade.html>. Acesso em: 06 out. 2019.

CHIAVENTO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DE SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

ERCICO, Jelson; CASAGRANDE, Fabiano; SANTOS, Paulo Padilha dos. A importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional. **Revista Científica Tecnológica**, São Luís, v. 5, n. 2, p. 1-15, 2016. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/147/138>. Acesso em: 15 ago. 2019.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 19-28, jul./set. 1980. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901980000300002. Acesso em: 15 out. 2019.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração** [online], São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Claudia Guarido; FERREIRA, Miguel Luiz Ribeiro. O Survey como tio de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção. *In: CONGRESSO NACIONAL EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 7, 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**, Rio de Janeiro: CNEG, 2011. p 1-20.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEDABIL. [Página institucional]. Facebook: **Medabil – Sistemas Construtivos**. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.facebook.com/Medabil-Sistemas-Contrutivos-276133309501596/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MEDABIL. [Perfil institucional]. LinkedIn: **Medabil**. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/medabil-sistemas-construtivos-sa>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MEDABIL. [Site institucional]. **Medabil**. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.medabil.com.br/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MENEGON, Letícia Fertinato. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: Pearson, 2015.

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

RPMETAL. [Página institucional]. Facebook: **RPmetal**. Nova Bassano, 2020. Disponível em: <https://www.facebook.com/rpmetal>. Acesso em: 15 mar. 2020.

RPMETAL. [Perfil institucional]. LinkedIn: **RPmetal**. Nova Bassano, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/metal%C3%BArgica-pizzatto-ltda-993006108/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

RPMETAL. [Site institucional]. **RPmetal**. Nova Bassano, 2020. Disponível em: <http://www.rpmetal.com.br/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade: conceitos, história e ferramentas.** Curitiba: InterSaberes, 2016.

SILVA, Alessandra Garcia da. A Importância da liderança nos resultados da Gestamp-Complexo industrial automotivo de Gravataí (CIAG). **Desafios Contemporâneos** [on-line], Cachoeirinha, v. 2, n. 3, jul. 2015.

SILVA, Davi Lago; MARTINEZ, Marcos Almeida; BAGRICHEVSKY, Clarice. A importância do líder na busca da sinergia organizacional. **Cairu em Revista**, Salvador, ano 04, n. 6, p. 65-81, jun./jul. 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/revista/arquiv/os/artigos/2015_2/5_IMPORTANCIA_LIDER_BUSCA_SINERGIA.pdf. Acesso em: 05 ago. 2019.

SILVA, Maria José Alves de; RIBEIRO, Adriano Aparecido Guedes; VARGAS, Eudes Cristiano. Liderança x Motivação: influências e reflexos. **Revista Conbrad**, Maringá, v. 3, nº 01, p. 102-117, 2018.

SILVA, Sulamita Gomes. **Motivação e Produtividade no trabalho: o caso dos estivadores do Porto da Praia.** 2007. Monografia (Graduação em Sociologia) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, Cabo Verde, 2007.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Pearson, 2015.

SOMEKH, Bridget; LEWIN, Cathy (Orgs.). **Teorias e métodos de pesquisa social.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

VEAL, Anthony James. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo.** São Paulo: Aleph, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO COMO PRÉ-TESTE PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico **Rodrigo Capellari**, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para identificar quais são os estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade e motivação das pessoas.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

Rodrigo Capellari

Caracterização Sociográfica:

1 - Qual seu gênero?

() feminino

() masculino

2 - Qual seu estado civil?

() solteiro (a)

() casado (a)

() viúvo (a)

() separado/divorciado (a)

() outros.

Citar: _____

3 - Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ ensino fundamental
- ☐ ensino médio
- ☐ ensino superior
- ☐ pós-graduação
- ☐ outros.

Especificar: _____

4 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- ☐ de 1 a 3 salários mínimos
- ☐ de 4 a 6 salários mínimos
- ☐ de 7 a 9 salários mínimos
- ☐ de 10 a 12 salários mínimos
- ☐ acima de 12 salários mínimos
- ☐ outra.

Citar: _____

5 - Qual sua empresa?

Estilos de liderança

1-O líder de seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no dia a dia?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica?

- ☐ excelente
- ☐ boa
- ☐ regular
- ☐ péssima

3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de estar exercendo tal função?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda equipe saiba quais são?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

5- Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ provavelmente sim
- ☐ provavelmente não

7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

9- A _____ se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?

() sim

() não

() às vezes

10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?

() ótima

() boa

() regular

() péssima

13- Você recomendaria a _____ como uma boa Empresa para se trabalhar?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO USADO PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico **Rodrigo Capellari**, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para identificar quais são os estilos de liderança mais eficazes para melhoria da produtividade e motivação das pessoas.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

Rodrigo Capellari

Caracterização Sociográfica

1 - Qual seu gênero?

() feminino

() masculino

2 - Qual seu estado civil?

() solteiro (a)

() casado (a)

() viúvo (a)

() separado/divorciado (a)

() união estável

() outros

Citar: _____

3 - Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ ensino fundamental
- ☐ ensino médio
- ☐ ensino superior
- ☐ pós-graduação
- ☐ outros.

Especificar _____

4 - Faixa etária

- ☐ até 15 anos
- ☐ 16 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ acima de 46 anos

5 - Qual sua empresa?

Estilos de liderança

1- O líder de seu setor exerce uma relação de confiança com a equipe no dia a dia?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

2- Quanto a sua relação com o líder no dia a dia como você a classifica?

- ☐ excelente
- ☐ boa
- ☐ regular
- ☐ péssima

3- Em relação ao seu líder você acredita que ele tenha competências e habilidades suficientes de estar exercendo tal função?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

4- Quanto às metas propostas, seu líder as passa de forma clara e objetiva a fim de que toda equipe saiba quais são?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

5- Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

6- Você como colaborador desta empresa enxerga que terá oportunidades de crescimento em sua carreira?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ provavelmente sim
- ☐ provavelmente não

7- Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

8- É dada oportunidade para você opinar sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes

9- A _____ se preocupa com atividades de segurança para melhorar as condições do seu trabalho?

- () sim
() não
() às vezes

10- As ações da Empresa para melhoria do bem-estar seus colaboradores são suficientes?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

11- Os colaboradores do seu setor trabalham como uma equipe - existe cooperação entre colegas?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

12- Em relação a convivência com seus colegas em seu ambiente de trabalho como você a avalia?

- () ótima
() boa
() regular
() péssima

13- Você recomendaria a _____ como uma boa Empresa para se trabalhar?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

14- Você julga que a imagem da Empresa é boa perante os colaboradores?

Responda à questão de acordo com a sua opinião e conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa ou de maior insatisfação, e 5 a mais positiva ou de maior satisfação:

(1) (2) (3) (4) (5)

15- Cite o fator que mais lhe motiva no seu ambiente de trabalho, o qual faz você se sentir motivado diariamente para ter de sair de casa e ir trabalhar:
