



Faculdade de Goiana (FAG)

ISLA KARLA SOUZA ROCHA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DE UMA
EQUIPE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
AUTOMOTIVO**

Goiana / 2022

ISLA KARLA SOUZA ROCHA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DE UMA
EQUIPE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
AUTOMOTIVO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Goiana (FAG), do curso de Administração, como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz

Discente: Isla Karla Souza Rocha

Goiana / 2022

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

R672i Rocha, Isla Karla Souza

A influência da liderança na produtividade de uma equipe: estudo de caso de uma empresa do setor automotivo. / Isla Karla Souza Rocha. – Goiana, 2022.

34f. il.:

Orientador: Prof. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Estilos de liderança. 2. Produtividade do trabalho. 3. Indústria automotiva. I. Título.

BC/FAG

CDU: 658.5

ISLA KARLA SOUZA ROCHA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE DE UMA
EQUIPE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
AUTOMOTIVO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ENTREGUE A COORDENAÇÃO
DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz (Orientadora) – Faculdade de Goiana (FAG)

Prof. Esp. Gilberto Cordeiro de Andrade Junior (Examinador I) – Instituição Vinculada
(FAG)

Prof. Dr. Hélio Oliveira dos Santos Rodrigues (Examinador II) – Instituição Vinculada
(FAG)

Sumário

1 Introdução	5
2 Objetivos	7
2.1 Objetivo Geral	7
2.2 Objetivos Específicos	7
3 Fundamentação Teórica	8
3.1 Liderança	8
3.1.1 Estilos de Liderança	9
3.2 Clima Organizacional	10
3.3 Papel da Liderança na Produtividade do Trabalho	12
3.4 Motivação e Produtividade do Trabalho	12
4 Metodologia	14
5 Resultados e Discussões	15
5.1 Perfil dos Entrevistados	16
5.2 Percepção dos Liderados sobre seu Líder	16
5.2.1 Estilos de Liderança	16
5.2.2 Mudança de Liderança	18
5.2.3 Relacionamento entre Líderes e Liderados	18
5.2.4 Sentimentos Positivos Provocados pelo Líder	19
5.2.5 Sentimentos Negativos Provocados pelo Líder	20
5.2.6 Qualidade de Vida	21
5.2.7 Motivação dos Liderados	22
5.2.8 Produtividade da Equipe	22
5.2.9 Gênero da Liderança	23
5.2.10 Reconhecimento Profissional	24
5.3 Percepção dos Líderes sobre sua Liderança	25
6 Conclusões	27
7 Agradecimentos	28
8 Referências	29

A Influência da Liderança na Produtividade de uma Equipe: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Automotivo

Isla Karla Souza Rocha¹

Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz²

Resumo

A liderança é uma das ferramentas mais simples e eficazes para se obter resultados satisfatórios dentro de uma organização e a postura do líder é essencial nesse processo. Quando desenvolve este papel de forma eficaz a capacidade de transformação num ambiente de trabalho é notório, pois consegue incentivar e motivar sua equipe para que os objetivos da organização sejam alcançados. Considerando essa realidade, o objetivo deste estudo foi analisar a influência que a liderança exerce sobre a produtividade de uma equipe que trabalha no setor de produção de uma empresa localizada no polo automotivo de Goiana - PE. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, desenvolvida através de um estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, realizado em duas fases. A primeira refere-se ao levantamento de informações junto aos liderados, utilizando um questionário estruturado. Na segunda fase foi realizada uma investigação junto aos líderes, através de entrevista não estruturada. Para o tratamento dos dados quantitativos foi adotada a escala de *Likert*, com níveis de concordância para as afirmativas. Com o intuito de analisar a percepção dos liderados em relação a seus líderes, foram escolhidos alguns aspectos considerados essenciais, como: estilo de liderança, relacionamento entre o líder e o liderado, sentimentos positivos e negativos, qualidade de vida, motivação, produtividade da equipe, gênero da liderança e reconhecimento profissional. Percebeu-se que esses aspectos influenciam de várias formas a produtividade da equipe. Em outras palavras, o papel do líder está diretamente relacionado ao desempenho da equipe e ao andamento dos processos internos das áreas investigadas. Identificou-se que o estilo de liderança predominante é o democrático, muito embora alguns aspectos precisem ser melhorados. A liderança é um processo contínuo e há a necessidade de ser aprimorada a cada dia, visto que cada ser humano é único e tem formas de pensar e agir diferentes, de acordo com sua personalidade. A responsabilidade de preparar e escolher bem seus líderes para que eles possam impulsionar sua equipe é das organizações. Entretanto, percebeu-se pouco esforço da empresa neste sentido, uma vez que não são implantados programas de capacitação e incentivo suficientes para motivar seus profissionais.

Palavras-Chave: Estilos de Liderança; Produtividade do Trabalho; Indústria Automotiva.

Abstract

Leadership is one of the simplest and most effective tools to obtain satisfactory results within an organization, and the leader's posture is essential in this process. When he plays his role effectively, he is capable of transforming a work environment, because he is able to encourage and motivate his team so that the organization's goals are achieved. Considering this reality, the

¹ Aluna do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: islakarla12@gmail.com;

² Professora do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: claudia.luciajp@gmail.com.

objective of this study is to analyze the influence that leadership has on the productivity of a team that works in the production sector of a company located in the automotive hub of Goiana - PE. This is a descriptive and exploratory research, developed through a case study, with a qualitative-quantitative approach, carried out in two phases. The first refers to gathering information from the employees who were led, using a structured questionnaire. The second phase was an investigation with the leaders, through an unstructured interview. For the treatment of the quantitative data, a Likert scale was adopted, with levels of agreement for the statements. In order to analyze the perception of the led in relation to their leaders, some aspects considered essential were chosen, such as: leadership style, relationship between leader and the led, positive and negative feelings, quality of life, motivation, team productivity, leadership gender, and professional recognition. It was noticed that these aspects influence the team's productivity in many ways. In other words, the leader's role is directly related to the team's performance and to the progress of the internal processes of the investigated areas. It was identified that the predominant leadership style is democratic, although some aspects need to be improved. Leadership is a continuous process and there is a need to improve it every day, since each human being is unique and has different ways of thinking and acting, according to his or her personality. It is the organizations' responsibility to prepare and choose their leaders well so that they can boost their team. However, it was noticed little effort from the company in this sense, since training programs and incentives are not implemented enough to motivate its professionals.

Keywords: Leadership Style; Labor Productivity; Automotive Industry.

1 Introdução

O setor automotivo tem uma das maiores representatividades econômicas da indústria brasileira, haja vista a criação de empregos diretos e indiretos proporcionados por este segmento, contribuindo assim, para o desenvolvimento da região em que está inserido. E, com uma evolução contínua ao longo dos anos, consequência do uso das inovações tecnológicas, o setor passou a ser visto não apenas pela ótica de seu dinamismo, focado nos processos cada vez mais flexíveis, mas também pelo quantitativo de oportunidades de trabalho que oferece (SANTOS; MOURA, 2021).

Apesar da inserção maciça de tecnologia e dos processos robotizados terem modificados as estruturas dos postos de trabalho, sem dúvidas, estes ainda são essenciais para algumas etapas do processo produtivo do automóvel, desempenhando um papel ativo e decisivo nos resultados do setor. Assim, a agilidade e o dinamismo necessários à sua ascensão depende, em grande parte, de um contínuo aprimoramento profissional dos colaboradores, respaldados por uma visão gerencial que entenda essa necessidade e priorize as condições necessárias para que esse aprimoramento aconteça (COELHO, 2016).

A formação de trabalho em equipe se torna essencial para o alcance de melhores resultados para o setor, gerando maior produtividade do que o trabalho individual. Isso porque cada profissional dispõe de habilidades, competências e vivências diferentes, que juntos promovem soluções mais eficazes. Neste contexto, o desempenho de uma equipe é influenciado não apenas pelo ambiente organizacional em que está inserida, mas também por uma adequada liderança gerencial, que tem o poder de influenciar pessoas, comportamentos, e conseqüentemente, a qualidade na prestação de serviços (DELL; MAROTTO; GARCIA, 2018).

Ao compreender como os integrantes de uma equipe trabalham e as características pessoais de cada um, o líder precisa saber direcionar a aptidão correta para a atividade adequada, de acordo com as habilidades e aspirações de cada colaborador. Neste sentido, Chiavenato (2021) considera que um dos maiores desafios que as organizações enfrentam é a motivação de pessoas, e isso faz com que se sintam mais seguras e confiantes, a fim de estarem mais comprometidas em alcançar o objetivo da organização. Por esse motivo, a liderança ocupa papel decisivo e estratégico ao gerenciar recursos e pessoas em prol de ganhos consistentes.

Dessa forma, considera-se que a liderança é um elemento essencial no ambiente organizacional, onde a figura do líder assume um papel decisivo na tomada de decisões, diante das circunstâncias do cotidiano, admitindo funções para estabelecer metas, formar equipes e conhecer o processo da área que lidera. Essas funções permitem que sejam mantidos o controle e o foco do grupo no serviço a ser entregue, cobrados muitas vezes pela empresa como meta a ser alcançada (ZAIDAN; ALMEIDA; BEZI, 2021).

Assim, o resultado final pretendido por um líder em relação a seus liderados é influenciado pela produtividade do trabalho, que por sua vez, depende de uma equipe motivada e treinada, consciente de suas atividades e do papel que desempenha para a organização. Deste modo, a produtividade do trabalho está relacionada à qualidade das atividades desempenhadas e a quantidade produzida em um determinado período, além dos recursos empregados durante o processo de produção (MOREIRA, 2012).

Considerando que a influência da liderança na produtividade é uma das ferramentas mais simples e eficazes para obter resultados satisfatórios dentro de uma

organização e que a postura do líder é capaz de transformar um ambiente de trabalho para que os objetivos da organização sejam alcançados, o que se pretende investigar com essa pesquisa é: qual a influência da liderança na produtividade de uma equipe de colaboradores que trabalha no setor de produção de interiores de automóveis de uma empresa do polo automotivo localizada no município de Goiana - PE? Assim, os dados empíricos foram coletados mais precisamente na área de produção de interiores, onde são fabricados os componentes de braço de apoio para portas dos automóveis.

A preocupação com o ambiente de trabalho e as variáveis que podem influenciá-lo, como os estilos de liderança e a motivação, tem sido uma preocupação crescente entre os gestores de grandes empresas, isso porque a competitividade está atrelada a uma maior qualidade de processos e a retenção de mão de obra (LEONARDO, 2002). As empresas que buscam competitividade devem se apropriar de todas as variáveis que podem influenciar em seus resultados, como os procedimentos adotados por um líder, que, quando bem desempenhados, trazem resultados significativos, sejam eles qualitativos ou quantitativos, não só para seus subordinados, mas para outros setores próximos a ele, e isso acaba sendo visto como um parâmetro que intuitivamente pode influenciar as pessoas e os processos da empresa.

2 Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é analisar a influência da liderança na produtividade de uma equipe que trabalha no setor de produção de uma empresa localizada no polo automotivo de Goiana - PE. A análise priorizou as percepções de líderes e liderados que atuam nos setores de produção de interiores, onde é fabricado os componentes de apoio de braço dos automóveis das linhas de produção *Bolster* e *Armrest*.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o tipo de liderança evidenciada nas linhas de produção investigadas;

- Analisar as percepções dos liderados sobre seus líderes;
- Investigar a influência da liderança na produtividade da equipe;
- Descrever as percepções dos líderes sobre sua própria liderança e sobre a empresa.

3 Fundamentação Teórica

3.1 Liderança

A liderança é um fenômeno decorrente das relações entre pessoas no convívio em sociedade e está relacionada diretamente à habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva em diversos aspectos sociais. É comum estudar a liderança nas teorias da administração, por ser indispensável para o sucesso das organizações atualmente (CHIAVENATO, 2021).

A necessidade de liderar pessoas surgiu desde o período da Revolução Industrial, período esse que coincidiu com o começo da adaptabilidade da máquina humana em relação à máquina estrutural. Diante dessa nova realidade os postos de liderança se tornaram fundamentais como forma de organizar os processos produtivos, uma vez que as pessoas eram essenciais ao desenvolvimento da indústria (CHIAVENATO, 2021).

Assim, considera-se que a figura do líder surgiu através da valorização e preocupação do capital humano nas organizações. De acordo com (Consorti, *et al.*, 2011), o líder começou a ter espaço nas empresas no final dos anos de 1980, surgindo assim uma concorrência desenfreada entre os colaboradores mais empenhados para conquistar essa posição de destaque.

Os colaboradores são concebidos pelos cientistas sociais como os patrimônios mais importantes de uma organização, que por sua vez, é entendida como uma verdadeira célula viva por interagir com o meio ambiente em que está inserida. Sob essa perspectiva, é de suma importância entender as características naturais das pessoas, investindo em suas habilidades para que se sintam aptas a fazer parte da organização,

contribuindo, assim, para o seu crescimento e desenvolvimento profissional (MADRUGA, 2021).

É evidente que para ocorrer uma liderança é necessário que se tenha um líder e alguém para ser liderado. A influência que um indivíduo exerce sobre outro, pode ser explicada pela força psicológica intencional exercida sobre ele, que tende a modificar sua forma de pensar, e conseqüentemente, seu comportamento, uma vez que é munida de poder e autoridade (SCHEIN, 2022).

O ato de liderar exercido por um indivíduo independe de cargos de chefia que ele ocupa, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder, é chefe (CHIAVENATO, 2021). Ou seja, o conceito de liderança não está atrelado ao de chefia, uma vez que existem pessoas que exercem influência sobre outras, mesmo não sendo líderes. Assim como, poderá ocorrer liderança pelo ato da coerção ou obediência a quem lidera.

3.1.1 Estilos de Liderança

Segundo Chiavenato (2010, p. 308) “a liderança pode ser estudada em termos de estilos de comportamento do líder em relação a seus subordinados, isto é, nos modos como o líder orienta a sua conduta”. De acordo com o autor referenciado a liderança pode ser definida como Autocrática, Liberal e Democrática. O Quadro 1 a seguir apresenta algumas variáveis a serem analisadas em cada estilo de liderança apresentado. Nele é possível observar que em cada estilo de liderança o líder estabelece uma forma diferenciada de comunicação com sua equipe que certamente promoverá resultados diferenciados no comportamento e desempenho dos seus liderados.

Atualmente a liderança exerce a função de auxiliar no desenvolvimento de uma gestão para que ocorra de forma mais participativa, com maior engajamento das pessoas, influenciando-as a alcançar as metas e objetivos pretendidos, uma vez que são primordiais para o sucesso da organização e do próprio indivíduo. Essas características são evidenciadas no estilo de liderança democrática. Entretanto, não se pode afirmar que existe uma liderança certa ou errada, pois isso dependerá de uma série de situações e características de determinado grupo de pessoas e atividades a serem desenvolvidas (MARSON, *et al.*, 2016).

Quadro 1: Estilos de Liderança

VARIÁVEIS	AUTOCRÁTICA	LIBERAL	DEMOCRÁTICA
Tomada de decisões	Apenas o líder define e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para executar tarefas sem explica-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder dá orientações para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham outros rumos com o debate.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual será seu companheiro de trabalho.	A divisão da tarefa é escolha dos colegas do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua só quando é solicitado.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos, elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 440.

Assim, pode-se considerar que liderar significa conquistar pessoas, envolvê-las e entusiasamá-las para atingir um objetivo, independente do estilo adotado, buscando alcançar o máximo de empenho possível para que sejam alcançados os resultados esperados pela organização.

3.2 Clima Organizacional

O estilo de liderança assumido pelo líder tem grande influência sobre o clima organizacional, determinando os sentimentos dos liderados em relação à organização. Neste sentido, Madruga (2021) considera que uma liderança forte é capaz de influenciar e modificar todo o funcionamento de uma organização. Além de impactar os

subordinados, afeta o comportamento e a motivação dos mesmos de forma e complexidade diferenciadas, conduzindo a diversos climas organizacionais.

O clima organizacional, por sua vez, é utilizado como indicador de qualidade de vida do trabalhador no ambiente de trabalho e permite avaliar o grau de satisfação dos mesmos, sendo um termômetro para reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas dos mesmos (LANZER, 2017).

Segundo Chiavenato (2021) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional é o que define o clima da organização que é experimentada pelos participantes da mesma, influenciando também seu comportamento. Para o referido autor, pesquisar e avaliar o clima interno são fatores críticos e importantes dentro de uma organização contemporânea. A análise propicia reflexão sobre a motivação, estimula a compreensão de conflitos e melhora a comunicação interpessoal, refletindo nas condições do ambiente de trabalho, na tomada de decisão e na qualidade de vida do colaborador.

O clima de uma organização pode ser considerado bom, ruim ou prejudicado e varia em relação às atitudes. Quando predominam as atitudes positivas, traduz-se em alegria, entusiasmo, confiança, engajamento, motivação, pela maioria dos colaboradores. Uma forma de identificar isso é a indicação a vagas de emprego na empresa a conhecidos, pois se sentem orgulhosos de trabalhar na mesma. Além disso, a baixa rotatividade e o alto tempo de permanência na empresa, também são bons indicadores deste tipo de clima (SCHEIN, 2022).

Já o clima ruim ou prejudicado, que afeta de forma negativa os colaboradores, reflete em seus ânimos, promovendo discórdia, rivalidade, conflito, desinteresse pelo cumprimento das atividades, resistência a ordens, ruídos de comunicação, competição exacerbada, entre outros. Esses fatores vão de encontro aos objetivos da organização e das pessoas que nela trabalham, pois criam sentimentos de desaprovação dos colaboradores, além de produzir alta rotatividade dos mesmos (SCHEIN, 2022).

Para criar um ambiente organizacional saudável, onde as pessoas conseguem se organizar e produzir em equipe, é necessário um esforço maior do líder no sentido de saber ouvir cada um de seus subordinados, para saber identificar os problemas que possam estar impedindo o crescimento e as relações interpessoais. Através desse clima

os colaboradores sentem-se mais à vontade para dialogar com seu líder, sabendo que ele buscará soluções (CARVALHO e MELO, 2008).

A cultura organizacional imposta pela empresa influencia na postura do líder, e suas atitudes também devem ser baseadas nas normas e valores criados pela mesma. Entretanto, sua influência supera o implemento da cultura. De acordo com Kotler (*apud* MARSON, *et al.*, 2016), os líderes estabelecem direções e desenvolvem uma visão de futuro capaz de engajar as pessoas a ponto de superar seus obstáculos.

Partindo desse pressuposto, entende-se que a influência do líder não se resume apenas ao ambiente físico em que se desenvolvem as rotinas dentro de uma organização, mas sim, ao poder de motivar e encorajar sua equipe, sem com isso, se envolver em seu trabalho para não perder o controle de seus liderados (MADRUGA, 2021).

3.3 Papel da Liderança na Produtividade do Trabalho

O líder pode impulsionar uma equipe ou levá-la ao fracasso. Por isso, escolher quem ficará à frente de uma equipe é essencial para o sucesso de uma organização. Uma liderança inspiradora certamente influenciará a produtividade de uma equipe. Nesse caso, a relação de poder sobre os liderados é inexistente, pois inibe e desmotiva a boa atuação dos colaboradores (MADRUGA, 2021).

De acordo com Moreira (2012, p. 132) a produtividade do trabalho é entendida como:

A relação direta entre a quantidade produzida de determinado produto ou serviço dividida por algum insumo ou recurso necessário para a sua confecção. Portanto, o desafio da produtividade é entregar mais quantidade de algo, usando a menor quantidade de recursos possível, tendo o cuidado com o nível de qualidade que a empresa quer atingir.

Assim, a liderança influencia a produtividade do trabalho de uma equipe de diversas maneiras, podendo ser citadas: a construção das metas em conjunto com a equipe, considerando as potencialidades e limitações; autonomia para o desenvolvimento de tarefas; *feedback* de ações a fim de calibrar a atuação da equipe e propor melhorias; valorização das capacidades individuais; agregação de valores as funções, entre outras.

Por outro lado, uma liderança despreparada pode causar resultados negativos, isso porque há o predomínio da autoridade, com presença de coerção, medo e certa tensão, além de não despertar o sentimento de admiração e de motivação entre seus liderados, podendo ser citadas como consequências negativas: hostilidade; competitividade; desmotivação; incidência de conflitos; vida pessoal afetada; imagem organizacional comprometida (MADRUGA, 2021).

Para evitar esse tipo de consequência, é essencial fortalecer o papel do líder corretamente, munindo-o de formação e preparação adequada. Neste caso, a tendência é que se desenvolvam lideranças mais assertivas e eficientes.

3.4 Motivação e Produtividade do Trabalho

Um dos maiores desafios que as organizações enfrentam atualmente é como motivar seus colaboradores. Este sentimento faz com que os mesmos se sintam mais seguros e confiantes, promovendo um maior comprometimento em relação aos objetivos pretendidos pela organização (MARSON, *et al.*, 2016).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 461) o conceito de motivação pode ser entendido da seguinte forma:

A motivação funciona como resultado da integração entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião.

Desse modo, a motivação é um processo essencial na vida de qualquer pessoa e está relacionada a fatores de natureza interna e externa, sendo essencial reconhecê-los, pois, só assim, o gestor consegue realmente inspirar seus colaboradores, extraindo de cada um a melhor performance, não se restringindo apenas em cobrar resultados (MARSON, *et al.*, 2016).

Os fatores motivacionais internos e externos, influenciam no desempenho do colaborador, ou seja, em sua produtividade do trabalho, sendo possível concluir que um colaborador motivado tende a ser mais produtivo. Considerando os fatores internos,

destacam-se as características individuais dos colaboradores, como as aptidões, os interesses e as habilidades, cabendo ressaltar como essenciais à autonomia e a autodeterminação. Já os fatores externos, são considerados aqueles que impactam no interior do indivíduo, fazendo com que ele se sinta desmotivado. Surgem do ambiente ou da situação em que ele se encontra, como o clima da organização, o cargo exercido, a flexibilidade de horários, os resultados que o trabalho oferece - como o reconhecimento ou a remuneração, a concorrência entre as empresas, entre outros (MARSON, *et al.*, 2016).

O interesse em medir a produtividade do trabalho tem sido bastante visualizado nas últimas décadas em função do aumento da competitividade das empresas, originando-se após a revolução industrial quando surgiu a necessidade de implantar novas formas de acompanhar o desempenho das pessoas, com outros tipos de indicadores (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Neste contexto, Moreira (2012) define a produtividade do trabalho está relacionada a capacidade produtiva do funcionário em desenvolver uma determinada tarefa em menor espaço de tempo. Obviamente que deve-se considerar o tipo de trabalho realizado, com os menores custos operacionais, mantendo o padrão de qualidade do produto ou serviço produzido, incluindo também o desenvolvimento dos colaboradores em relação ao resultado final, conquistas das metas e objetivos das equipes.

4 Metodologia

A pesquisa tem como intuito analisar a influência da liderança na produtividade de uma equipe de colaboradores que trabalham numa empresa do polo automotivo de Goiana, localizada no interior de Pernambuco. A empresa é atuante no setor de produção e comércio de automóveis das marcas FIAT e JEEP, fazendo parte do grupo *Stellantis*. Os dados foram coletados em dois setores de produção de interiores, onde são fabricados os componentes dos automóveis, especificamente, o apoio de braço das linhas de produção *Bolster e Armrest*.

Tendo em vista o ambiente que se desenvolveu a pesquisa, a estratégia de investigação escolhida é um estudo de caso realizado em duas fases. A primeira se

refere ao levantamento de informações junto aos liderados da empresa, onde foi realizada uma abordagem quali-quantitativa. Segundo Gil (2017) a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados de uma referida população ou amostra, recorrendo aos dados matemáticos para descrever as causas de um fenômeno, relações entre variáveis, além de outras aplicações. A pesquisa qualitativa tem como preocupação essencial o sentido que as pessoas dão às coisas e as relações sociais, no caso, foram estabelecidas suas opiniões. Conforme Godoy (1995), tem o ambiente natural como fonte direta de dados, em que o pesquisador busca a compreensão do indivíduo e dos fenômenos aos quais ele faz parte.

Neste contexto, foi adotado um questionário estruturado, aplicado pelo *Google Forms*, contendo perguntas sobre o perfil dos entrevistados, como idade, sexo, grau de escolaridade e tempo de atuação na empresa, além de questões pertinentes ao ponto central da pesquisa que é avaliar os aspectos relacionados à influência da liderança sobre seus liderados. Para tornar possível a análise das informações, foi utilizada a Escala de *Likert*, considerando cinco níveis de concordância, sendo estes: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Indiferente ou neutro; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente. A análise foi estabelecida por percentuais e demonstrada a partir da produção de gráficos, utilizando o programa *Microsoft Office Excel*.

Na segunda fase foi destinada a análise dos líderes, composta pela abordagem qualitativa de análise. A análise foi estabelecida através de entrevista não estruturada junto aos líderes como forma de entender suas percepções sobre o fenômeno ocorrido. A partir da coleta de informações procedeu-se a descrição e interpretação das principais informações coletadas.

Em relação à população, que é a quantidade total de liderados dos setores investigados, e a amostra da pesquisa, que são os sujeitos que efetivamente participaram da pesquisa, foram definidos separadamente nos setores investigados. No setor de produção do modelo *Bolster* a população de líderes equivale a amostra estabelecida, sendo composta por 3 líderes, já a população de liderados é constituída por 20 colaboradores, sendo adotada uma amostra de 16 liderados, por conveniência do período que ocorreu a pesquisa. No setor de *Armsrest* a população e a amostra de líderes também são as mesmas, compostas por 3 líderes. Em relação aos liderados a população

é composta por 12, com amostra de 8 liderados. Assim, a amostra total da pesquisa foi composta por 6 líderes e 24 liderados, totalizando 30 participantes. Os valores estão dispostos na Tabela 1 desta pesquisa.

Assim, pode-se considerar que quanto aos objetivos a pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória. Descritiva porque tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população. E exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta delas (GIL, 2017). Neste caso, além de explorar os dados empíricos no ambiente da pesquisa, descrevendo-os, a pesquisa contou com o levantamento de teorias recentes sobre o tema, possibilitando seu cruzamento com as informações encontradas na empresa.

5 Resultados e Discussões

A seguir, serão analisadas as respostas obtidas dos instrumentos de coleta de dados adotados na pesquisa, respaldadas pelo levantamento teórico. No item 5.1 serão apresentadas questões relacionadas ao perfil dos entrevistados, no item 5.2, a percepção dos liderados sobre seu líder e no item 5.3, a percepção dos líderes sobre a empresa e sua própria liderança. Os dados foram expostos através de tabela e gráficos para tornar possível uma melhor visualização dos resultados.

5.1 Perfil dos Entrevistados

Em relação às características dos entrevistados, observou-se que 57% dos liderados eram do gênero feminino e 43% do gênero masculino, com faixa etária predominante entre 25 a 45 anos. Sobre os líderes, 42% dos entrevistados eram do gênero feminino e 58% do gênero masculino, com a faixa etária predominante entre 25 a 34 anos. Foi observado também que apenas 5% dos liderados possuem nível de escolaridade superior completo, 95% possuem nível médio ou técnico. Entre os líderes, 85% possuem nível superior, e 15% nível médio ou técnico, cabendo ressaltar que possuir o nível superior não é pré-requisito para assumir o cargo de liderança na empresa, muito embora perceba-se que é uma preocupação entre os líderes a obtenção

desse nível, haja vista a grande maioria possuir curso superior, conforme os dados demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Número	Idade	Mulheres	Homens	Ensino Médio ou Técnico	Ensino Superior Completo	Total
Liderados	24	25 a 45	57%	43%	95%	5%	100%
Líderes	06	25 a 34	42%	58%	15%	85%	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Sobre o tempo de serviço que exercem, a grande maioria dos liderados possuem entre 3 a 5 anos na função, enquanto os líderes tem em média entre 6 meses a 1 ano em cargo de liderança nos dois setores pesquisados. O setor apresenta uma rotatividade de líderes mais significativa que a de liderados. Isso se deve ao fato de sempre ocorrer revezamento dos mesmos entre vários outros setores, a fim de suprir a necessidade de funcionários no chão de fábrica em períodos em que a demanda de produção é mais elevada.

5.2 Percepção dos Liderados sobre seu Líder

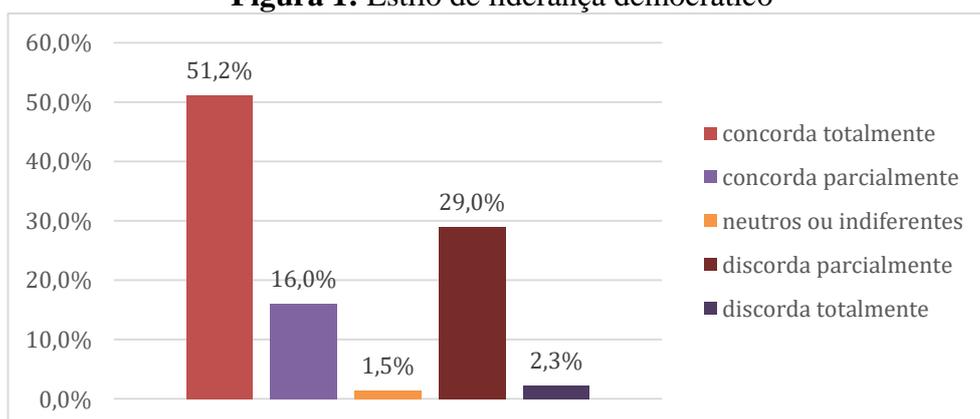
5.2.1 Estilos de Liderança

Descobrir os estilos de liderança evidenciados no cotidiano dos setores pesquisados foi essencial para prosseguir com o desenvolvimento da pesquisa, verificando o impacto final na produtividade de seus colaboradores. De acordo com Marson, *et al.* (2016), é possível definir o estilo de liderança através da forma diferenciada de comunicação com sua equipe que certamente promoverá resultados diferenciados no comportamento e desempenho dos seus liderados.

Para entender o estilo de liderança que os liderados classificam seu líder, foram apresentados três estilos: autocrática, democrática e liberal, com suas respectivas características. A partir daí, foi investigado o nível de concordância sobre as afirmativas relacionadas às características de cada um desses estilos.

Diante das respostas obtidas foi possível perceber que a maioria dos liderados escolheu o estilo democrático, por entender ser a opção que melhor representa a liderança atual, sendo aquela que o líder costuma envolver toda a equipe em suas decisões, tornando-a participativa. Os percentuais de concordância foram os seguintes: 51,2% concordam totalmente, 16,0% concordam parcialmente, 1,5% são neutros ou indiferentes, 29,0% discordam parcialmente, 2,3% discordam totalmente, como observado no gráfico da Figura 1.

Figura 1: Estilo de liderança democrático



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Mesmo percebendo-se um nível de concordância muito elevado, vale a pena destacar o elevado percentual de discordância sobre a afirmativa, o que leva a crer que existem discrepâncias no modo em que o liderado percebe seu líder.

Atualmente a liderança exerce a função de auxiliar no desenvolvimento de uma gestão para que ocorra de forma mais participativa, com maior engajamento das pessoas, influenciando-as a alcançar as metas e objetivos pretendidos, uma vez que são primordiais para o sucesso da organização e para o próprio indivíduo (MARSON, *et al.*, 2016). Essas características são evidenciadas no estilo de liderança democrática. Entretanto, não se pode afirmar que existe uma liderança certa ou errada, pois isso

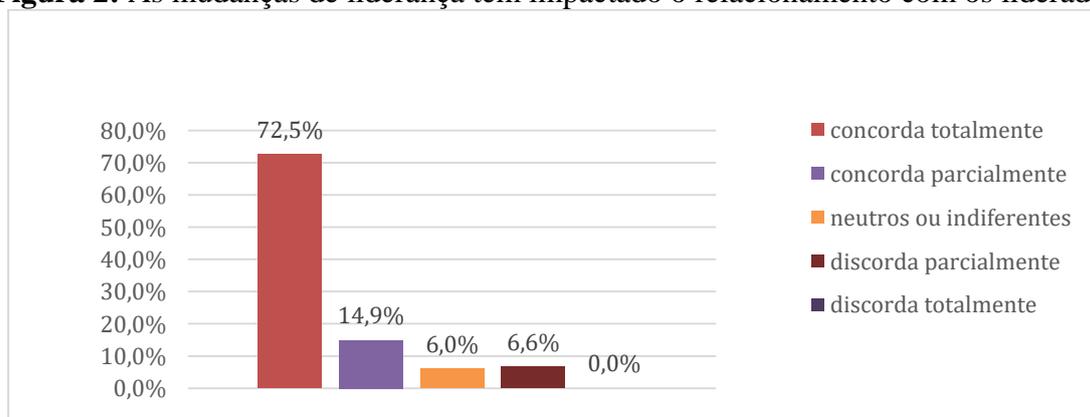
dependerá de uma série de situações e características de determinado grupo de pessoas e atividades a serem desenvolvidas.

5.2.2 Mudança de Liderança

Recentemente a empresa vem apresentando mudanças constantes de líderes nos setores investigados, como mencionado anteriormente. Esse processo tem sido impulsionado por uma forte redução em seu quadro de funcionários e, na busca de suprir a necessidade de mão de obra dos setores operacionais, a empresa vem promovendo rodízio de colaboradores, evitando assim custos com novas contratações. Com isso, existe a necessidade de destinar líderes para turnos alternados de trabalho, como forma de suprir uma necessidade temporária da produção.

Neste sentido, foi investigado o nível de concordância dos liderados sobre as frequentes mudanças ocorridas de liderança e seus impactos no relacionamento com os liderados. Foi constatado que esse fator tem sido decisivo para a maioria dos entrevistados, onde 72,5% concordam totalmente com a mudança na liderança, 14,9% concordam parcialmente, 6,0% foram neutros ou indiferentes, 6,6% discordam parcialmente e ninguém discordou totalmente da afirmativa. O gráfico da Figura 2 demonstra esses percentuais.

Figura 2: As mudanças de liderança tem impactado o relacionamento com os liderados

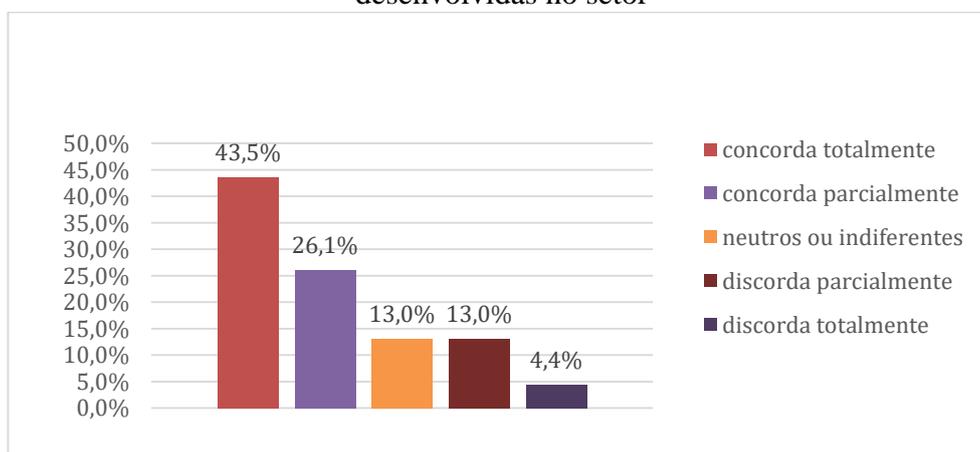


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

5.2.3 Relacionamento entre Líderes e Liderados

Aprofundando ainda mais as questões pertinentes ao relacionamento estabelecido entre o líder e seu liderado, foi perguntado se o relacionamento com o líder tem atrapalhado as atividades desenvolvidas pelos liderados no setor. É possível observar no gráfico da Figura 3 que 43,5% dos liderados concordam totalmente com a afirmativa, seguindo de 26,1% que concordam parcialmente com a afirmativa, 13,0% que foram neutros ou indiferentes, 13,0% discordam parcialmente, e 4,4% discordam totalmente.

Figura 3: O relacionamento entre líder e liderados atrapalha as atividades desenvolvidas no setor



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

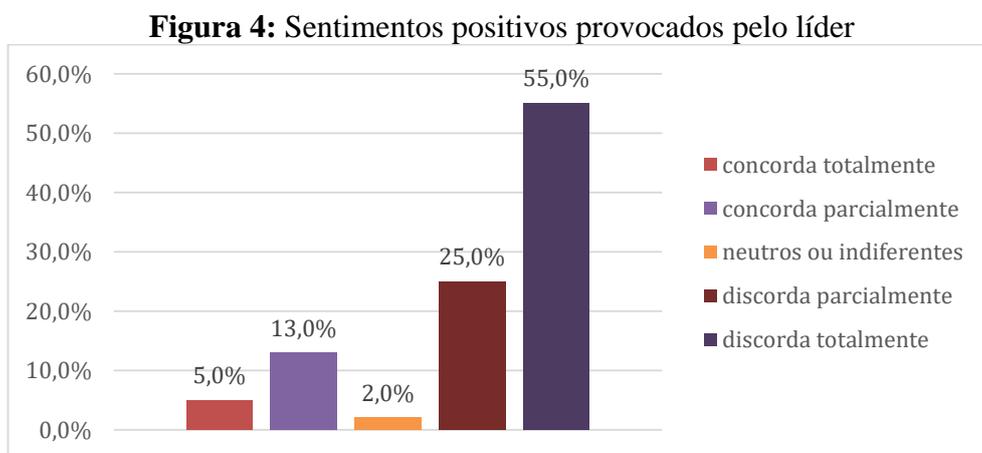
Apesar de ser uma variável subjetiva, que envolve muitos outros aspectos, o percentual obtido é representativo para se concluir por um relacionamento pouco satisfatório. Isso demonstra que o líder não costuma ouvir as queixas e opiniões da equipe como deveria, ou seja, sua postura para muitos, não condiz com as características apontadas por um líder democrata, que escuta seus liderados, passando a confiança e o suporte necessários para desenvolver sua função.

Carvalho e Melo (2008) consideram que para criar um ambiente organizacional saudável, onde as pessoas conseguem se organizar e produzir em equipe, é necessário um esforço maior do líder no sentido de saber ouvir cada um de seus subordinados, para saber identificar os problemas que possam estar impedindo as relações interpessoais e

seu crescimento profissional. Só através desse clima os colaboradores sentem-se à vontade para dialogar com seu líder sabendo que ele buscará soluções.

5.2.4 Sentimentos Positivos Provocados pelo Líder

Os tipos de sentimentos que os líderes provocam em seus liderados também foram investigados. Desse modo, foi investigado o nível de concordância sobre sentimentos positivos como: ânimo, coragem, benevolência, estímulo, motivação. Os dados demonstram um nível de discordância muito elevado, onde 55,0% consideraram um nível de discordância total, 25,0% discordam parcialmente, 2,0% foram indiferentes à questão, 13,0% apenas concordam com a afirmativa e 5,0% apenas, concordam totalmente, onde se conclui que o relacionamento entre ambos é desfavorável. O gráfico da Figura 4 demonstra os percentuais correspondentes.

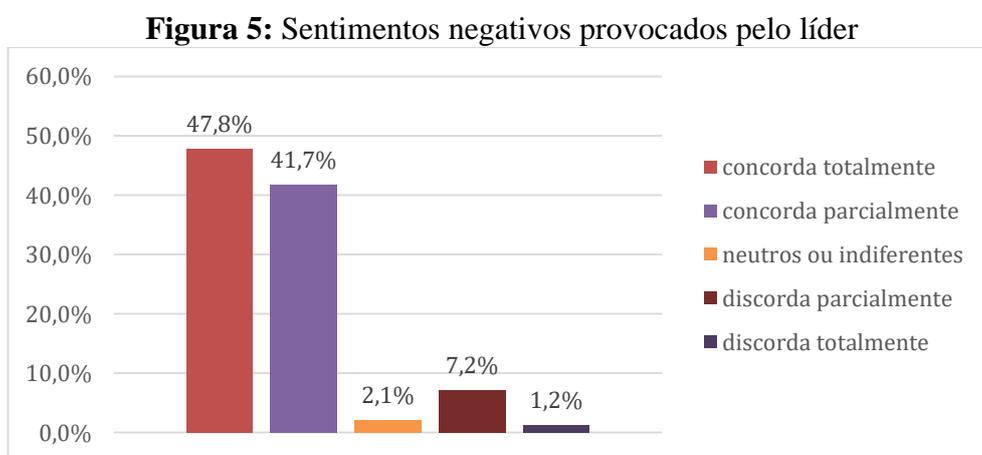


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

5.2.5 Sentimentos Negativos Provocados pelo Líder

Da mesma forma, foi perguntado sobre os sentimentos negativos dos liderados em relação aos seus líderes, sendo elencados: desânimo, indignação, desestímulo, desmotivação. A maioria dos entrevistados considerou que estes sentimentos perpetuam o clima entre líderes e liderados, com percentual de concordância total de 47,8% dos liderados, 41,7% concordam parcialmente, 2,1% são neutros ou indiferentes, 7,2%

discordam e 1,2% discordam totalmente. Estes são resultados preocupantes, pois tais sentimentos impactam negativamente no clima organizacional do setor, deixando-o tenso e desagradável, o que dificulta o desenvolvimento pleno da equipe e a produtividade do trabalhador, como observado no gráfico da Figura 5.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

O clima de uma organização pode ser considerado bom, ruim ou prejudicado e varia em relação às atitudes das pessoas que convivem no ambiente. Quando predominam as atitudes positivas, traduz-se em alegria, entusiasmo, confiança, engajamento, motivação. Uma medida para isso é a indicação dos colaboradores a vagas de emprego na empresa a conhecidos, pois se sentem orgulhosos de trabalhar na mesma. Além disso, a baixa rotatividade e o alto tempo de permanência na empresa também são bons indicadores deste tipo de clima (SCHEIN, 2022).

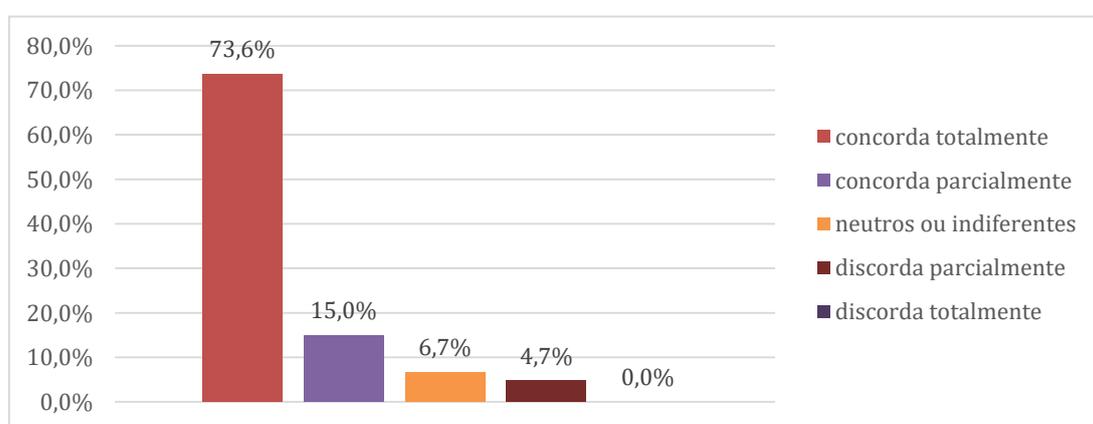
5.2.6 Qualidade de Vida

Também foi perguntado aos liderados se eles concordam que o relacionamento do líder com sua equipe impacta na qualidade de vida dos liderados, sendo observado que 73,6% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmativa, 15,0% concordaram parcialmente, 6,7% são indiferentes ou neutros e 4,7% discordaram

parcialmente, nenhum dos entrevistados discordou totalmente, como observado no gráfico da Figura 6.

Neste sentido, Madruga (2021) considera que uma liderança forte é capaz de influenciar e modificar todo o funcionamento de uma organização, inclusive a qualidade de vida de seus subordinados, afetando o comportamento e a motivação dos mesmos de forma e complexidade diferenciada, conduzindo a diversos climas organizacionais.

Figura 6: O relacionamento com o líder impacta na qualidade de vida dos liderados



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

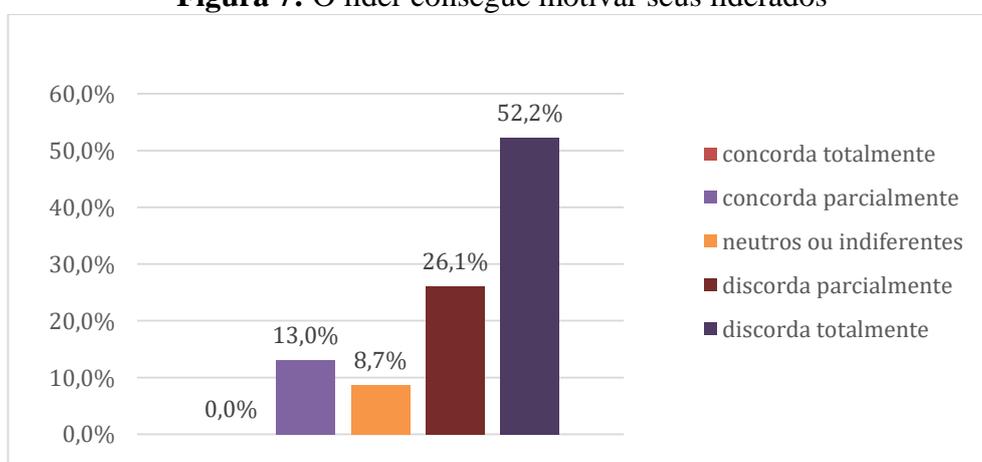
O clima organizacional, também é utilizado como indicador de qualidade de vida do trabalhador no ambiente de trabalho e permite avaliar o grau de satisfação dos mesmos, sendo um termômetro para reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas dos mesmos (LANZER, 2017).

5.2.7 Motivação dos Liderados

A motivação é um dos indicadores de sucesso de uma equipe. Manter uma equipe motivada nunca foi tão fácil para se alcançar um clima organizacional favorável tendo em vista as inúmeras técnicas de gestão e motivação a disposição das empresas atualmente. Entretanto, isso ainda é considerado um dos grandes desafios para as empresas, principalmente para as do segmento industrial, onde seus processos muitas vezes costumam ser árduos, repetitivos e cansativos. Assim, manter uma equipe motivada neste segmento não é tão fácil quanto nos segmentos administrativos.

O gráfico da Figura 7 demonstra um nível de concordância alto sobre o líder não motivar seus liderados, onde 52,2% discordaram totalmente da afirmativa, 26,1% dos liderados discordaram parcialmente, 8,7% se mantiveram neutros ou indiferente, 13,0% concordaram e nenhum respondente concordou totalmente.

Figura 7: O líder consegue motivar seus liderados



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A motivação é um processo essencial na vida de qualquer pessoa e está relacionada a fatores de natureza interna e externa, sendo essencial reconhecê-los, pois, só assim, o gestor consegue realmente inspirar seus colaboradores, extraindo de cada um a melhor performance, não se restringindo apenas em cobrar resultados (MARSON, *et al.*, 2016).

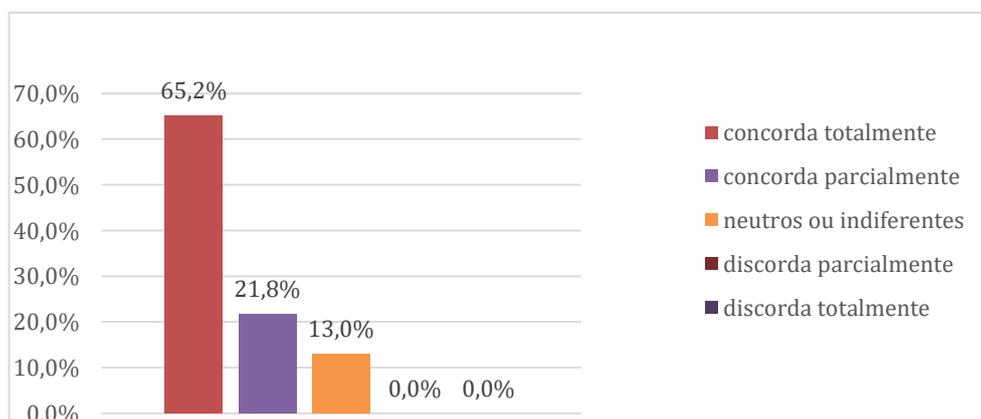
5.2.8 Produtividade da Equipe

De acordo com Moreira (2012) a produtividade do trabalho está relacionada à capacidade produtiva do funcionário em desenvolver uma determinada tarefa em pouco espaço de tempo. Obviamente que se deve considerar o tipo de trabalho realizado, com os menores custos operacionais, mantendo o padrão de qualidade do produto ou serviço

produzido, incluindo também o desenvolvimento dos colaboradores em relação ao resultado final, conquistas das metas e objetivos das equipes.

De acordo com o gráfico da Figura 8, é possível constatar que o nível de concordância em relação ao estilo de liderança impactar na produtividade da equipe, ou seja, no resultado final, foi bastante elevado, com 65,2% dos liderados concordando totalmente, 21,8% concordam parcialmente, 13% se mantiveram neutros ou indiferentes e ninguém discordou da afirmativa.

Figura 8: O estilo de liderança impacta na produtividade da equipe



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Corroborando com esse resultado, Madruga (2021) considera que o líder pode impulsionar uma equipe ou levá-la ao fracasso. Por isso, escolher quem ficará à frente dessa equipe é essencial para o sucesso de uma organização. Uma liderança inspiradora influencia a produtividade de uma equipe. Nesse caso, a relação de poder identificada no estilo de liderança autocrática sobre os liderados precisa ser inexistente, pois inibe e desmotiva a boa atuação dos liderados.

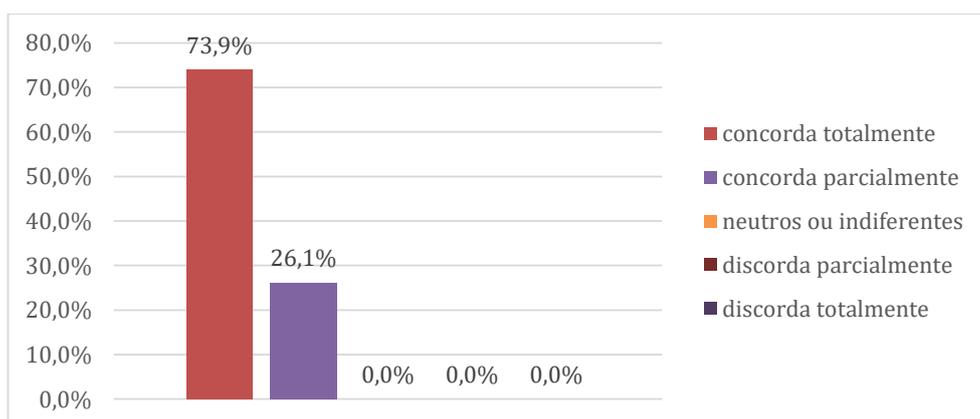
5.2.9 Gênero da Liderança

A visão tradicional de que os cargos de liderança tendem a ser mais aceitos quando executados pelo gênero masculino, principalmente em ambientes industriais,

ainda perdura nos dias de hoje. Na empresa investigada essa também é uma realidade, mesmo se percebendo que a quantidade de mulheres em cargos de liderança é bastante expressiva.

Na tentativa de entender se isso interfere na liderança estabelecida foi investigado se o fato de líder ser do sexo oposto, influencia na liderança. A afirmativa foi bem aceita pela maioria dos entrevistados, com 73,9% de concordância total, 26,1% com concordância parcial e ninguém discordando da afirmativa, assim, percebe-se que a totalidade dos liderados concordam que o gênero dos líderes influencia na liderança estabelecida, como observado no gráfico da Figura 9.

Figura 9: O gênero do líder influencia em sua liderança



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

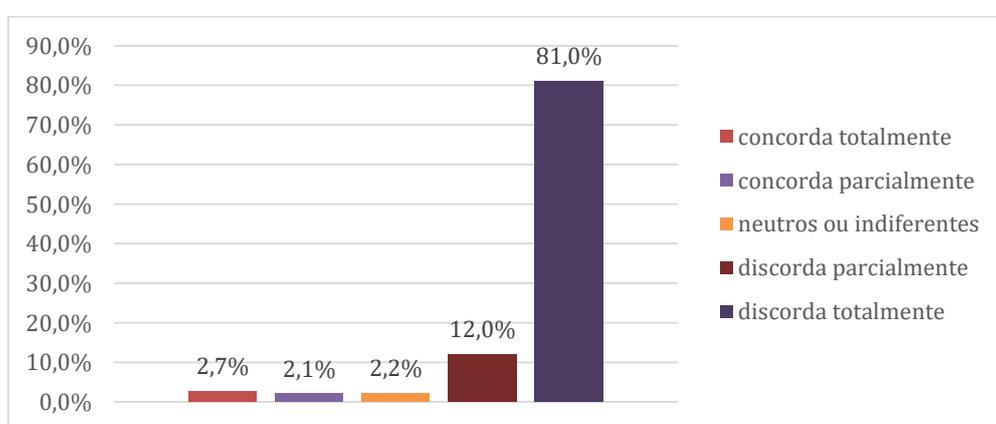
Este fato pode ser explicado por fatores como a compatibilidade entre os comportamentos de pessoas do mesmo gênero. Entretanto, há de se considerar que líderes eficazes são parecidos, independentemente de seu gênero, pois apresentam habilidades técnicas e elevado grau de inteligência emocional.

5.2.10 Reconhecimento Profissional

Por fim, visando entender outros aspectos influenciadores da produtividade do trabalho, além da liderança estabelecida, foi investigado se a empresa oferece programas de reconhecimento profissional pela conquista de metas, com oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. A maioria dos liderados apresentou

discordância total sobre a afirmativa com 81,0%, discordância parcialmente 12,0%, foram indiferentes ou neutro 2,2%, concordam parcialmente 2,1% e concordam totalmente 2,7% dos entrevistados, conforme pode ser observado na Figura 10. Como forma de incentivar a equipe, os líderes tomam iniciativas para providenciar premiações com intuito de melhorar produção e reduzir perdas, mas não é uma regra, nem faz parte da cultura da empresa como um todo.

Figura 10: Reconhecimento profissional é um fator essencial para a motivação



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

O reconhecimento profissional através de remuneração diferenciada, premiações, ou qualquer outro tipo de recompensa, é um fator essencial para a motivação dos colaboradores. Autores como Robbins (2004) explica este fato respaldado na pirâmide das necessidades de Maslow, um dos maiores pesquisadores na área de motivação. Segundo a autor, o reconhecimento está relacionado as necessidades de nível superior, ou seja, tem um peso fundamental para os níveis de motivação de uma pessoa. Assim, o reconhecimento faz parte do nível de autoestima da pirâmide e está quase em seu no topo, entre as prioridades de auto realização, entre outros.

5.3 Percepção dos Líderes sobre sua Liderança

Ao finalizar a análise sobre os liderados, foram examinadas algumas questões relacionadas às percepções dos líderes sobre sua própria liderança e sobre a empresa. A

análise foi realizada através de uma entrevista não estruturada junto aos seis líderes das duas linhas de produção investigadas, como mencionado anteriormente.

O primeiro aspecto analisado foi o estilo de liderança que eles se classificam. Todos concordaram que o estilo que melhor lhes representam é o democrático. Sobre isso, foi pedido que retratassem esse estilo em uma única palavra e as respostas que mais se destacaram foram: democrático, flexível, confiável, direcionador, atencioso, entusiasta. Também foi investigado como observam sua importância na condução do grupo de liderados e foi constatado que há uma consciência do papel crucial que ele desempenha como líder, sendo ele quem geralmente oferece a direção em relação aos caminhos que a equipe deve seguir para o alcance dos objetivos. Assim, percebe-se que o significado de uma liderança democrata é bem entendido pelos líderes e que eles têm a consciência da necessidade de compreender o comportamento de sua equipe.

Os líderes entendem que o bom relacionamento com seu subordinado é essencial na condução de sua liderança e acreditam ter um bom relacionamento com os mesmos, tendo a consciência de que precisam desenvolver um relacionamento pautado no sentimento de admiração, confiança e motivação para que consigam liderar. Assim, atitudes que relevem sua imposição enquanto líder sobre a equipe e outras questões subjetivas que fogem ao estilo democrático de liderar, são evitadas na opinião dos entrevistados. Fazendo uma reflexão sobre o papel da empresa nesse processo foi mencionado que a cada dia a empresa se torna mais instável e imprevisível no que se refere as condições de trabalho, e os fortes laços de confiança e empatia, tendem a substituir as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas, auxiliando no maior comprometimento da equipe.

Mesmo entendendo estabelecer um bom relacionamento com seus liderados, não acreditam que conseguem motivar sua equipe como deveriam. Na opinião deles, a falta de motivação impacta na qualidade de vida e na produtividade de todos os inseridos no processo e esbarra em condições impostas pela empresa. Entretanto, não se sentem culpados por não conseguirem motivar sua equipe totalmente, e consideram que isso ocorre pelas condições de trabalho, jornadas de trabalho extensas, remunerações salariais incompatíveis com as expectativas do trabalhador e ausência de programas efetivos de reconhecimento profissional. Ainda foi colocado que o líder é um ser

humano como qualquer outro, que tem suas falhas e carências, e na maioria das vezes, a gestão superior e seus subordinados não conseguem enxergar.

Foi perguntado se a empresa promove algum tipo de treinamento para que assumam a função de liderança, sendo informado que sim. Entretanto, em alguns casos esse treinamento deixa a desejar pelo fato de ser relacionado ao campo operacional, não sendo oferecido treinamento ou capacitação a nível teórico, como técnicas para melhorar o relacionamento e a motivação dos liderados. Com isso se percebe a falta de uma plena atenção da empresa com os liderados, direcionando pessoas para liderar equipes de trabalhadores sem o treinamento e a experiência adequada, promovendo assim, impactos negativos na produção e no clima organizacional da empresa. As promoções internas para assumir a liderança foram identificadas também quando há destaques técnicos nas linhas de produção, mas sem nenhuma análise de perfil comportamental do indivíduo ou das pessoas que ele vai liderar.

Por fim, foi considerado na entrevista quais fatores fariam dele um melhor líder, no sentido de trazer benefícios para a produtividade de sua equipe e para a empresa em si, e as respostas direcionadas aos liderados foram: interagir ainda mais com a equipe, capacitar os menos treinados, agilizar o repasse de *feedbacks*, diminuir a ansiedade para o batimento de metas, aumentando assim, a autonomia da equipe. Analisando a empresa, na visão dos entrevistados existe uma pressão enorme sobre os cargos de liderança por entrega de resultados e, claro, pela responsabilidade da sua equipe, e consideram que se ela não investir em cursos, palestras e programas de treinamentos, não terá um líder preparado e motivado, conseqüentemente, não conseguirá também motivar sua equipe.

6 Conclusões

A presente pesquisa teve como intuito estabelecer uma análise sobre a influência que a liderança exerce sobre a produtividade de uma equipe que trabalha no setor de produção de uma empresa do segmento automotivo. O tema abordado tem sido bastante valorizado nos dias atuais e traz à tona a necessidade de entender o real papel da liderança nos processos organizacionais, priorizando, acima de tudo, o fator humano,

suas necessidades e expectativas, essenciais ao desenvolvimento de qualquer organização.

A liderança é um dos principais medidores de sucesso dentro de uma organização, e permite alcançar ganhos de produtividade e competitividade em seu segmento de atuação. Essa valorização é global e se soma as reais necessidades das empresas investirem não apenas em tecnologia, mas em capital humano, capaz de criar ambientes mais produtivos, inovar processos, inventar soluções e melhorias, influenciando, assim, nos resultados empresariais.

Neste contexto, o estudo possibilitou entender que não existe estilo de liderança certo ou errado, o que existe é um estilo apropriado para uma determinada equipe de pessoas, que precisa ser descoberto para que se possam extrair os melhores resultados possíveis. Além disso, esse estilo depende de uma série de variáveis subjetivas que precisam ser levadas em consideração e checadas junto aos líderes e seus liderados. Mas, de acordo com essa pesquisa o estilo predominante nos setores estudados foi o democrático, tendo em vista que os líderes estão sempre tentando ser participativos, envolvendo sua equipe em algumas decisões referente aos setores investigados.

A percepção dos liderados em relação aos líderes foi realizada através de uma série de variáveis julgadas essenciais para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, sendo elas: estilo de liderança, mudança de liderança, relacionamento entre o líder e o liderado, sentimentos positivos e negativos, qualidade de vida, motivação, produtividade da equipe, gênero de liderança e reconhecimento profissional. Em todos os pontos elencados foi possível entender que o estilo de liderança identificado como democrático influencia na produtividade dos colaboradores de forma significativa.

Assim, ficou claro que o papel do líder está diretamente relacionado ao andamento dos processos internos da empresa investigada, auxiliando os colaboradores na realização de suas atividades a fim de alcançar os melhores resultados. Deste modo, ele funciona como uma espécie de mediador entre os liderados e os objetivos da organização, tendo como principal atividade a gestão do desempenho do trabalho realizado pelos colaboradores, buscando sempre a otimização dos processos.

Com a autoanálise dos líderes, a pesquisa demonstrou que apesar deles considerarem seu estilo de liderança como democrático, existem muitos pontos a serem trabalhados a fim de se tornarem líderes melhores. Além disso, a falta de investimento da empresa para uma preparação adequada destes acarretam dificuldades uma vez que precisam sempre estar motivando sua equipe e acompanhando de perto seus resultados. Assim, treinamentos e capacitações são essenciais para o desenvolvimento do líder e de seus liderados, visto que a liderança é um processo contínuo e há a necessidade de ser aprimorada dia após dia.

7 Agradecimentos

A Deus, pelo sonho realizado. A minha família, especialmente, a minha mãe, esposo e filho, pelo grande incentivo e compreensão. A minha orientadora, professora Cláudia, pela amizade e dedicação ao longo da construção deste trabalho. A professora Roberta, pelo apoio durante o processo. A FAG, por nos disponibilizar excelentes profissionais.

8 Referências

- CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima Organizacional:** ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Faculdade Gama Filho. Manaus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos tempos:** os novos horizontes em administração. 3. ed. - Barueri. SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- COELHO, Pedro Miguel Nogueira. **Rumo à Indústria 4.0.** 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.
- CONSORTI, Júlio Cesar et al. **Estilos de liderança:** tipos de líderes da atualidade. 2011. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideraca/>. Acesso em: 10 agosto, 2022.

DELL, Edinalva; MAROTTO, Armi; GARCIA, Isadora Locatelli. **Liderança e motivação: a influência do líder na gestão das empresas.** Revista de administração Dom Alberto, v. 5, n. 1, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v 35, n.2 p.57-63 Mar./Abr. 1995

LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar.** 2 ed. São Paulo: Createspace Independent, 2017.

LEONARDO, Jefferson Marco Antônio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos.** Revista Produção, v. 12, n. 2, 2002.

MADRUGA, Roberto. **Employee Experience, Gestão de pessoas e cultura organizacional.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARSON, Luciana Sousa Coelho; et al. **A influência da liderança na satisfação dos colaboradores: uma pesquisa realizada numa empresa de caminhões e ônibus do Rio de Janeiro.** Artigo. Inovarse - XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE - Responsabilidade Social Aplicada. 29 e 30 de setembro de 2016.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephens P. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, Rodrigo Pinheiro; MOURA, João Gonsalo de. **Desempenho da indústria automobilística no brasil: Uma avaliação para o período de 2013 a 2017.** X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho, em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** 1. ed. Curitiba. PR: Intersaberes, 2014.

ZAIDAN, Lílian Araújo Ferreira; DE ALMEIDA, Max Leno; BEZI, Rebeca Oliveira Rios Barreto. **Liderança e produtividade: um estudo sobre a percepção de liderados quanto às atitudes do líder para a produtividade.** Negócios em projeção, v. 12, n. 2, p. 42-57, 2021.