

**Evento:** XXX Seminário de Iniciação Científica

## **ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA SAUR: UM ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>**

### **SAUR LEADERSHIP STYLE: A CASE STUDY**

**Bruna Taís Follmer<sup>2</sup>, Tiago Janke<sup>3</sup>, Fernanda Pasqualini<sup>3</sup><sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Trabalho da disciplina de Comportamento Organizacional campus Panambi.

<sup>2</sup> Estudante do curso de Engenharia da Produção.

<sup>3</sup> Estudante do curso de Engenharia da Produção.

<sup>4</sup> Professora Mestre do Curso de Administração, Professora regente da disciplina de Comportamento Organizacional.

## **INTRODUÇÃO**

A liderança sempre ocupou espaço nas organizações por estar ligada à capacidade de motivar as equipes de trabalho visando alcançar objetivos comuns. Assim, ela está presente em todos os lugares, desde as empresas até nas comunidades escolares, é um comportamento que alguns indivíduos executam temporariamente ou durante uma longa jornada de trabalho. No entanto, para que a liderança seja eficiente, o líder deve ser competente e os funcionários devem estar motivados, pois só há liderança quando os seguidores seguem e aceitam o líder (MAXIMIANO, 2009). Conforme Nogueira (2014, p. 17) “a liderança é compreendida como um processo de influência, onde o indivíduo é orientado para atingir os objetivos e, o estilo de liderança pode ser definido como as atividades de um líder em relação aos seus subordinados, ou seja, analisa o líder dentro da empresa e não a sua relação com a sociedade”.

De acordo com Melo (2004) as atuações das gerências em geral estão focalizadas em três pilares principais: o fator tarefa, relacionamento e situacional. O fator tarefa está associado à capacidade do líder em organizar e definir o seu papel e dos seus liderados para o alcance das metas. Além disso, este líder salienta a importância da realização da tarefa bem feita, que é necessário avaliar os aspectos técnicos, observando os padrões, procedimentos e métodos pré-estabelecidos. Já o fator relacionamento foca no gerente que é movido pela confiança mútua, amizade, respeito pelas ideias dos seus seguidores e interesse pelos seus sentimentos. Este líder admira a individualidade e as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.



Por último o fator situação, que pode ser definido como a habilidade do líder em identificar o real ambiente de trabalho que se encontra e se adaptar às novas condições exigidas daquele ambiente. Além disso, este líder é caracterizado pela sua flexibilidade em mudar o seu comportamento de acordo com as necessidades dos seus liderados. A liderança situacional é fundada numa relação entre o comportamento do líder em relação a tarefa, o comportamento do líder voltada para o relacionamento e a capacidade/disposição dos seguidores em realizar as atividades.

O presente trabalho tem como objetivo identificar o estilo de liderança dos gestores da Saur Equipamentos S/A. A empresa foi fundada em 1926 pelo Sr. Richard Saur, imigrante alemão, que trocou seu país afetado pela 1ª Guerra Mundial pelo Brasil. Disposto a mudar seu destino, o imigrado decide abrir uma pequena oficina para a realização de reparos na cidade de Panambi, colocando assim em prática os seus conhecimentos adquiridos na Alemanha. O negócio evoluiu e, no ano de 1956, o Sr. Ernesto Saur, um dos filhos do fundador, assumiu a frente da empresa e com ideias inovadoras, tornou a Saur uma referência na fabricação de equipamentos utilizados na movimentação de cargas.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi desenvolvida como parte da disciplina de Comportamento Organizacional, ofertada no campus Panambi no 1º semestre de 2022. A proposta era de que cada grupo pesquisasse um aspecto teórico estudado em sala de aula na prática, buscando identificar e analisar sua realidade em empresas da cidade de Panambi/RS. Após a definição do tema, a escolha pela empresa se deu por conveniência, na medida que os estudantes e pesquisadores trabalham na referida organização.

A fim de atender ao objetivo do estudo, o método utilizado para buscar as informações pode ser classificado como descritivo. Os estudos descritivos possibilitam identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação, classificação, explicação das relações de causa e efeito dos mesmos, o que leva à obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno (Oliveira, 1997).

Para tanto, foi adaptado o questionário de Nogueira (2014) com base nos conceitos e estilos de lideranças, abordando dezenove questões envolvendo o comportamento de suas



lideranças por meio de uma escala de 5 pontos (Likert), sendo que 1: nunca age assim; 2: raramente age assim; 3: ocasionalmente age assim; 4: frequentemente age assim e 5: sempre age assim. Os itens avaliados foram:

**Tabela 1 – Instrumento de coleta de dados**

ITENS
A - É atencioso (a) no relacionamento com subordinados
B - É compreensivo (a) com as falhas do subordinado
C - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa
D - Coloca em primeiro lugar o trabalho
E - Se interessa pelo sentimento do funcionário
F - Demonstra respeito pelas ideias do funcionário
G - É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos
H - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)
I - Da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante das tarefas a serem executadas
J - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho
K - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho
L - Indica aos membros do grupo tarefas específicas de cada um
M - Demonstra confiança no subordinado
N - Pedem para que os grupos sigam normas estabelecidas
O - Da maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua competência para realizar a tarefa
P - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo
Q - Mostra-se acessível aos membros do grupo
R - Valoriza o respeito a autoridade
S - Da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram capazes

Fonte: Nogueira (2014)

O questionário ou *survey* configura-se como método quantitativo que, segundo Richardson (1999) caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades



de coleta de informações, quanto no tratamento dela por técnicas estatísticas. O questionário foi aplicado no período de junho de 2022.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a Escala de Avaliação de Estilo de Lideranças (EAEG) de Melo (2004). Este modelo tem precisão de 0,94 para fator relacionamento, liderança que utiliza do tempo para ouvir membros da equipe, 0,72 para o fator tarefa, liderança que busca a realização de atividades e subordinação, e 0,83 para o fator situacional, que almeja líderes que dão liberdade de trabalho aos colaboradores da equipe. Dentro das dezenove perguntas do questionário, nove delas estão relacionadas ao estilo de liderança relacionamento, seis ao estilo de liderança que se baseia na tarefa e quatro que condizem com o estilo de liderança baseado no situacional.

Após o término da realização do questionário, as questões D, G, H, L, N, R, que correspondem ao perfil de liderança baseados nas tarefas somaram um total de 105 pontos. As questões A, B, E, F, J, K, M, P, Q, que são referentes ao perfil de liderança baseado no relacionamento, acumularam 161 pontos. Enquanto as questões C, I, O, S, que condizem com o perfil de liderança baseado no situacional pontuou 74.

Dessa forma, através do tratamento estatístico dos dados foi encontrado no estilo tarefa uma média de 4,375, desvio padrão de 0,64 e coeficiente de variação de 15%. No estilo relacionamento uma média de 4,472, desvio padrão de 0,55 e coeficiente de variação de 12%. No estilo situacional uma média é de 4,625, desvio padrão de 0,5 e o coeficiente de variação de 11%, conforme apresentado na Tabela 2:

**Tabela 2 - Análise geral do perfil de liderança da Saur**

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>
Estilo Tarefa	D, G, H, L, N, R	4,375	0,64	15%
Estilo Relacionamento	A, B, E, F, J, K, M, P, Q	4,472	0,55	12%
Estilo Situacional	C, I, O, S	4,625	0,5	11%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A partir da análise estatística é possível compreender que o estilo de liderança predominante nos gestores da Saur Equipamentos S/A é a liderança situacional, onde o líder percebe que é necessário dar liberdade de trabalho a sua equipe para que juntos alcancem os objetivos e metas da organização. Porém, tendo como muito próximos os resultados dos outros estilos de liderança.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o estilo de liderança dos gestores da Saur Equipamentos S/A. Através desta pesquisa pode-se perceber que os líderes da organização utilizam metodologias teóricas para liderarem seus colaboradores. Entretanto, cada gestor possui a capacidade de se adaptar de uma forma diferente às diversas situações e as obrigações da empresa, levando em consideração principalmente as necessidades e a opinião dos seus liderados, tornando este o ponto central e chave da liderança. Assim, vale lembrar que só a liderança tem “[...] a capacidade de exercer influência sobre as pessoas” (FIORELLI 2004, p. 71).

**Palavras-chave:** Liderança. Comportamento Organizacional. Motivação.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Rev. Psicol. Organ. Trab. Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004.
- NOGUEIRA, Maria de Lourdes de Oliveira et al. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo**. 2014.
- OLIVEIRA, Sílvio L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1993.