

ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES EM UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA NO MEIO-OESTE CATARINENSE: UM ESTUDO DE CASO

CINARA GAMBIRAGE, naraboniii@hotmail.com, FURB
FELLIPE JACOMOSI, fellipejacomossi@gmail.com, FURB
JAISON CAETANO DA SILVA, jaisonsilva@hotmail.com, UNIVALI
NELSON HEIN, hein@furb.br, FURB

RESUMO

O presente artigo busca identificar os estilos de lideranças predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense. Para isso, como proposta metodológica, de acordo com a natureza de seu objetivo, este estudo é exploratório e descritivo. Diante da abordagem de seu problema, o estudo é quali-quantitativo e sua análise é caracterizada como estudo de caso. Trabalhou-se com dados primários, por meio de questionário, bem como, secundários, onde obteve-se acesso aos balanços patrimoniais da empresa. Realizou-se a análise dos dados com base no modelo adaptado de Northouse (2004), aplicando-se a técnica ANACOR, por meio do software LHStat®. Os principais resultados da pesquisa apontam que o estilo de liderança transformacional predomina nos gestores da empresa em estudo, poucas vezes fazendo-se presente o estilo laissez-faire. Esses achados tornam-se compreensíveis pelos seguintes motivos: deve-se considerar a atividade produtiva e o perfil de líderes e liderados presentes nessa indústria, o que necessita de uma gestão ativa, presente e, por vezes, controladora; além disso, as atividades precisam ser cumpridas em escala, já que se trata de uma indústria de grande porte com abertura para o mercado internacional. Assim, esse estudo pretende contribuir com a expansão da literatura na área pesquisada, uma vez que o tema ainda é incipiente na indústria madeireira e, ademais, sob a perspectiva gerencial, apresentam-se os estilos de liderança na medida em que possam auxiliar o processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Capital humano. Estilos de liderança. Indústria madeireira. ANACOR.

INTRODUÇÃO

As discussões teóricas e as práticas organizacionais ao circundarem pelo tema liderança (YUKL, 1994; BRYMAN, 1996), em específico, no que diz respeito ao conceito de liderança transformacional-transacional, empregado neste estudo, tem sido objeto de diversas pesquisas, inclusive, as que o relacionam com aspectos voltados à qualidade de produtos e serviços (JABNOUN; RASASI, 2005), desempenho organizacional (GARCÍA-MORALES; MATÍAS-RECHE; HURTADO-TORRES, 2008) e inovação (JUNG, CHOW e WU, 2003; GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009).

Portanto, presume-se a importância da liderança transformacional no desempenho das organizações e, nesse caso em especial, na valoração do capital humano inerentes ao trabalho realizado pelos colaboradores, gestores e líderes de uma organização. Cabe destacar aqui, a possibilidade de observação desse fenômeno, especialmente, na indústria madeireira que devido a sua relevância histórica no processo de desenvolvimento do país, posiciona o Brasil entre os grandes exportadores de madeira do mundo (FAO, 2015).

A região do Meio-Oeste Catarinense contempla um grande número de empresas madeireiras que estão classificadas entre as maiores empresas brasileiras desta indústria.



Exemplos de empresas que estão localizadas nesta região e que atuam na indústria madeireira, são: Adami S.A., Klabin, Celulose Irani S.A, Guararapes, Sincol S.A, Grupo Temasa, entre outras. Só a Adami S.A., por exemplo, faturou 561, 056 milhões de reais em 2016 conforme dados das Demonstrações Financeiras de 2016 constantes no *site* da empresa (ADAMI S/A, 2017). Essas empresas possuem tradição neste âmbito industrial, bem como, são representativas em termos de movimentação econômica, possuindo sua sede ou unidades de negócio localizadas nesta região.

A análise da temática proposta, levou à condução de um estudo junto à empresa Sincol S.A., que foi escolhida pelo critério de acessibilidade, isto é, a empresa aceitou participar da pesquisa, colocando-se à disposição para aplicação de questionários e fornecimento de documentos-chave para a realização desse estudo.

Além disso, é salutar mencionar que os colaboradores que constituem empresas deste setor, na região em estudo, remetem-se a um público de classe social baixa, com nível de escolaridade inferior à média, mas que representam um grande número nessas indústrias, inclusive, passando a constituir cargos de liderança em alguns casos (MARTINS *et al.*, 2002). Consequentemente, é um outro público-alvo representativo do objeto de estudo dessa pesquisa, o que torna o estudo dos estilos de liderança predominantes nessa indústria um tema relevante diante de tais características peculiares aos componentes dessa organização.

Assim, surge a questão problema norteadora deste estudo: Quais os estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense? Diante de tal inquietação, o objetivo da pesquisa foi identificar os estilos de lideranças predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense. Para estudar a problemática em questão, a pesquisa contou com uma revisão da literatura acerca dos temas: capital humano e liderança, em especial a teoria da liderança transformacional; e realizou-se uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário (*Multifactor Leadership Questionnaire*) MLQ-6S, modelo adaptado de Northouse (2004). Esse instrumento objetiva avaliar o estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) de um determinado indivíduo.

Justifica-se a realização deste estudo de duas maneiras: a primeira, na perspectiva teórica, tendo em vista a lacuna de pesquisa observada na literatura, conforme sugerem Santos e Moscon (2014), observando que a investigação deste fenômeno por meio de estudos qualitativos poderia aprofundar os debates sobre o tema, contribuindo para um maior embasamento e estado da arte na literatura; e a segunda, na perspectiva gerencial, as evidências dessa pesquisa podem ser utilizadas para subsidiar as descrições quanto aos gestores, por exemplo em realocações e capacitações.

Ademais, aponta-se ainda a necessidade de investigar-se a respeito de um tema com pesquisas ainda incipientes. Em termos de contribuição teórica, este estudo fortalece a literatura de liderança, estendendo sua aplicação para a indústria madeireira, com foco em empresas de grande porte. Quanto à sua contribuição gerencial, os resultados desta pesquisa também podem ser utilizados no desenvolvimento de estratégias corporativas das empresas do setor madeireiro, visto que se vale do estudo de um recurso valioso para as organizações.

BASE TEÓRICA

Na década de 90 pensa-se sobre a atuação do capital humano e sua relação com o desempenho das organizações, a literatura prospecta com o tema, o que é evidenciado nos estudos de Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998) e Stewart (1998). Edvinsson e Malone (1998) aponta que, o capital intelectual resulta da integração do capital humano (conjunto de

conhecimento, habilidades, capacidade de inovação e a capacidade da realização das atividades dos colaboradores que ultrapassa a cultura e valores organizacionais) com o capital estrutural (corresponde à toda estrutura organizacional, clientes e relacionamentos marca e tecnologia desenvolvida).

Com a acirrada concorrência, o capital humano pode ser considerado como uma das vantagens competitivas sustentáveis de uma organização. A aprendizagem se relaciona com o desenvolvimento da vantagem competitiva e, por essa razão, cita-se a importância dos programas de desenvolvimento e treinamento, visto que o conhecimento se tornou fator-chave para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Isto ocorre por meio da construção de conhecimentos e habilidades, à medida que oportunizam um conjunto comum de valores centrais e fornecem uma visão sistemática da organização, bem como contribuem para o desenvolvimento de competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Na indústria madeireira, destaca-se que como se trata de um setor em que a matéria-prima é aspecto-chave no dia a dia dessa organização, a indústria passou por várias transformações nas últimas décadas no que diz respeito ao seu maquinário. Isso é reflexo da globalização que permitiu esse avanço tecnológico. Dessa forma, as pessoas nessa organização também começaram a se destacar, contribuindo para com os avanços tecnológicos exigidos desse mercado. Assim, aponta-se a necessidade de observação desse indivíduo, em específico, nesse setor produtivo.

Diante desse novo contexto, as empresas têm buscado formas de continuar sobrevivendo e mantendo-se competitivas no mercado em que atuam. Por consequência, encontram como alternativa para assegurar sucesso e liderança – mesmo que atuem em indústrias tradicionais – a adoção de práticas como o investimento em capital humano, bem como, pesquisa e desenvolvimento (PEREZ; FAMÁ, 2015). Pode-se acrescentar também a importância de conhecer o estilo de liderança que esse capital humano se enquadra na organização em que atua, haja vista que está dentro das atividades de pesquisa da organização e contribui para uma melhor gestão da entidade.

Os diferentes enfoques que são dados à liderança dificultam o entendimento desse termo de maneira singular, isto é, a elaboração do conceito de liderança é algo complexo de se realizar diante dos diversos significados que a envolvem (BASS, 1990; KETS DE VRIES, 1997). Logo, a complexidade e a multidimensionalidade são características presentes na liderança quando observada como objeto de estudo. Essa complexidade no processo de liderança pode ser explicada pela abundância e diversidade nas abordagens teóricas apresentadas pelos estudos da área (NORTHOUSE, 2004). Entretanto, encontra-se no arcabouço teórico de liderança dos últimos 20 anos uma conceituação desse termo, de modo geral, como um processo facilitador de relações entre as pessoas para que possam efetuar atividades e contribuir para as metas organizacionais (HEIFETZ, 1994; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2008). Assim, nessa mesma linha de pensamento, a liderança é conceituada como ações que permitem influenciar uns aos outros para que se possam atingir os objetivos em comum (NORTHOUSE, 2004).

É importante salientar que, conforme já exposto, na literatura encontram-se várias teorias de abordagem da liderança, dentre elas destacam-se: dos traços, comportamentais, contingenciais, transformacional, autêntica, psicodinâmica, teoria da liderança como trabalho adaptativo, teoria da liderança ética e espiritual. Todavia, nesse estudo, será trabalhada apenas a abordagem transformacional, já que é um processo que promulga mudanças e transformações nos indivíduos (NORTHOUSE, 2004).

Primeiramente, a liderança transformacional foi evidenciada no início da década de 70 por Downton, contudo, é nos estudos realizados por Burns no final da década de 70 que a

liderança passa a ser considerada como uma abordagem da liderança. Em consequência disso, Burns propõe um modelo (em que distingue líder transacional de transformacional), mas que foi expandido por Bass e colaboradores e classificaram o líder em três estilos: transformacional, transacional e *laissez-faire* (não liderança) (NORTHHOUSE, 2004; YUKL, 2008).

Cabe aqui expor as características de cada um dos três estilos. O líder transformacional envolve-se com os outros, elevando o nível de motivação no líder e seus seguidores. Em contrapartida, o líder transacional foca suas ações nas técnicas de troca (NORTHHOUSE, 2004), assim, cita-se o estabelecimento de uma relação de negócio (BASS, 1997), em que os liderados são motivados pelas promessas, elogios e recompensas do líder (BASS; STEIDLMEIER, 1999). No estilo *laissez-faire*, não há liderança (BASS, 1990).

Destaca-se, então, que o líder transformacional autêntico atua de forma que instigue seus liderados a realizarem as atividades estabelecidas de forma que ultrapassem o autointeresse. Os seguidores dos líderes transformacionais são incentivados a fazerem além do esperado, assim, podem obter resultados superiores (BASS, 1997).

Bass e Steidlmeier (1999) e Northouse (2004) ainda apontam que cada um dos estilos de líder é caracterizado por um conjunto de comportamentos, são eles: influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração pelos outros (transformacional), gestão das recompensas, gestão por exceção (transacional) e *laissez-faire* (não liderança). No Quadro 1, a seguir, consta suas definições e autores representativos.

Estilos de Liderança Transformacional	Conceito	Autores
Influência idealizada	Os líderes demonstram convicção, enfatizam a confiança, tomam posições sobre questões difíceis, apresentam seus valores mais importantes e enfatizam a importância do compromisso, propósito e as consequências éticas das decisões. Esses líderes são admirados como modelos gerando orgulho, lealdade, confiança e alinhamento em torno de um propósito comum.	Bass (1997)
Inspiração motivacional	Os líderes articulam uma visão interessante do futuro, desafiam os seguidores com padrões elevados de desempenho, falam com otimismo, entusiasmo, incentivam e fornecem sentido ao que precisa ser feito.	Bass (1997)
Estimulação intelectual	Os líderes questionam velhas hipóteses, tradições e crenças, estimulam nos outros novas perspectivas e formas de fazer as coisas e encorajam a expressão de ideias e razões. O líder instiga os seguidores por meio de questionamentos, criando novas abordagens para analisar e resolver problemas antigos, estimulando neles o esforço para a inovação e a criatividade, promovendo uma mudança na forma de pensar sobre os problemas.	Bass (1997); Northouse (2004)
Consideração pelos outros	Os líderes trabalham com outros indivíduos. Eles devem considerar as necessidades individuais destes, suas capacidades e aspirações ouvir atentamente, proporcionar o desenvolvimento dos seguidores e aconselhar. Ensinar e treinar líderes que apresentam esse tipo de comportamento podem delegar trabalho aos liderados como uma forma de ajudá-los a crescer por meio de desafios pessoais.	Bass (1997); Northouse (2004)
Gestão das recompensas	Os líderes se envolvem em uma transação construtiva de recompensa por desempenho. Eles esclarecem expectativas, fazem promessas e oferecem recursos para obter o apoio dos seguidores. Os líderes transacionais organizam acordos mutuamente satisfatórios. Em si, a recompensa contingente consiste em um processo de permuta entre líder e liderados, no qual o esforço dos liderados é trocado por recompensas específicas.	Bass (1997); Northouse (2004)

Gestão por exceção	Pode ser ativa ou passiva. Na ativa, os líderes monitoram o desempenho dos seguidores e tomam ações corretivas quando ocorrem desvios em relação aos padrões estabelecidos. Eles impõem regras para evitar erros. Já na passiva, os líderes não intervêm até que os problemas se tornem graves. Eles esperam que os problemas sejam levados até eles antes de agir.	Bass (1997); Bass; Steidlmeier (1999)
<i>Laissez-faire</i>	O líder procura evitar e não aceitar as suas responsabilidades, ficam ausentes quando necessário, não dão seguimento a pedidos de assistência e resistem em expressar as suas opiniões sobre questões importantes.	Bass (1997)

Quadro 1 – Estilos de Liderança Transformacional

Fonte: Adaptado de Tecchio *et al.* (2010).

Em síntese, a liderança transformacional objetiva promover condições adequadas, calcadas em valores aptos para transformar as organizações e a sociedade e, não somente, os indivíduos de forma a elevar o nível de moralidade individual (TECCHIO *et al.*, 2010).

A liderança é um aspecto que também pode ser observado na indústria madeireira, visto que essa indústria tem sua relevância histórica e econômica nas regiões em que atuam, principalmente na região do Meio-Oeste Catarinense, região em que se encontra a indústria a ser analisada nesse estudo. Nesse setor, as lideranças merecem um estudo detalhado visto às condições em que se formam e características peculiares existentes nas pessoas que constituem essa função.

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para identificar os estilos de lideranças predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense, realizou-se uma pesquisa de caráter quali-quantitativa, buscando analisar os aspectos relacionados à temática proposta, de maneira mais aprofundada (RAUPP; BEUREN, 2006).

Quanto à abordagem de seu objetivo, apresenta-se como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque se pesquisou um ambiente organizacional com incipientes atividades acadêmica-científicas no tema proposto. Descritiva, pois identificou, registrou e analisou as variáveis que se relacionaram com o fenômeno em estudo. Quanto ao horizonte de tempo, o estudo é transversal. Os dados foram coletados de uma vez só, em um determinado período de tempo. Em seguida, sofrerão a análise e tratamento conforme instrumentos propostos para tal (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2010), onde selecionou-se a indústria madeireira Sincol S.A., por diversos motivos a saber: a) por sua relevância, haja vista ter se posicionado dentre as 500 maiores empresas da região Sul em uma pesquisa realizada pela Revista Amanhã.com (2015), que avalia vários índices, dentre eles: patrimônio líquido, receita líquida, lucro líquido, receita, patrimônio, capital de giro, liquidez corrente e endividamento sobre o ativo total; b) pela sua longevidade e permanência no mercado, tendo sido fundada a organização no ano de 1943; c) pela disponibilidade de dados e acessibilidade a esta empresa para coleta de dados.

Para consecução deste estudo, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários referem-se à aplicação de um Questionário de Liderança Multifactor (MLQ-6S), modelo adaptado de Northouse (2004), com perguntas fechadas. As perguntas estavam voltadas a características de líderes que no final classificavam o respondente com seu tipo de liderança predominante dentro do transformacional.

Primeiramente, validou-se o instrumento de coleta dos dados primários com professores especialistas/pesquisadores na área da gestão de recursos humanos. Após isso, aplicou-se o pré-teste do questionário, em três colaboradores da empresa em estudo, com o intuito de identificar possíveis vulnerabilidades no instrumento. O questionário também continha informações relacionadas aos objetivos da pesquisa, quanto ao seu sigilo e uso das informações de modo agregado. Por fim, detectou-se que o instrumento atendia aos objetivos da pesquisa sem necessidade de ajustes.

Após o pré-teste, o questionário foi aplicado em dezembro de 2016 com todos os gestores de área da empresa Sincol S.A., totalizando 30 respondentes. Os dados secundários da pesquisa contemplam as informações adicionais observadas em documentos oficiais fornecidos pela empresa, como balanços patrimoniais e demonstrações de resultado (dos quais foram retiradas informações de faturamento), bem como, informações institucionais constantes do *website* da organização (que serviu de base para construção da caracterização da empresa em estudo).

Para a análise dos dados primários do estudo, utilizou-se um modelo adaptado de Northouse (2004), que foi aplicado na análise dos questionários. Esse modelo realiza uma avaliação dos estilos de liderança em sete fatores que estão correlacionados com a liderança transformacional. Na Tabela 1, consta o quadro utilizado na análise das informações obtidas nos questionários.

	TOTAL*	
Influência idealizada (itens 1, 8 & 15)		Fator 1
Inspiração motivacional (itens 2, 9 & 16)		Fator 2
Estimulação intelectual (itens 3, 10 & 17)		Fator 3
Consideração pelos outros (itens 4, 11 & 18)		Fator 4
Gestão das recompensas (itens 5, 12 & 19)		Fator 5
Gestão pela exceção (itens 6, 13 & 20)		Fator 6
Liderança <i>laissez-faire</i> (itens 7, 14 & 21)		Fator 7

Tabela 1 – Análise do MLQ-6S por fator

Nota: Esse campo se refere à tabulação dos resultados das questões agregadas de cada respondente do questionário. Fonte: Adaptado de Northouse (2004).

O Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ-6S) avalia a sua liderança em sete fatores relacionados com a liderança transformacional. A sua pontuação em cada fator é determinada somando os três itens especificados no questionário. Por exemplo, para determinar a sua pontuação para o fator 1, Influência Idealizada, somam-se as pontuações das respostas dos itens 1, 8 e 15. Este procedimento é utilizado para os sete fatores. As informações obtidas nesta tabulação foram lançadas em uma planilha de *Microsoft Excel*® para construção das representações gráficas dos dados.

Na sequência, aplicou-se a técnica de Análise de Correspondências (ANACOR) por meio do *software* LHStat®, no intuito de relacionar os estilos de liderança com o capital humano da organização. Segundo Fávero *et al.* (2009), a técnica ANACOR exhibe as associações entre um conjunto de variáveis categóricas não métricas em um mapa perceptual, permitindo desta maneira, um exame visual de qualquer padrão ou estrutura de dados. A utilização desta técnica multivariada justifica-se para facilitar a construção de uma tipologia de indivíduos por meio de variáveis categóricas em análise; observar e resumir a relação entre as variáveis; e ainda, possibilitar a comparação de modalidades das variáveis em análise. Deste modo, a variável de liderança, composta por sete fatores, foi associada à variável capital humano.

A técnica ANACOR se concentra na verificação da associação entre variáveis que são categóricas e que geram tabelas de contingência (MINGOTI, 2005). Quando o número de variáveis e categorias não é grande, usa-se o teste Qui-quadrado para avaliar se a informação contida nas linhas das tabelas é independente ou não das informações contidas nas colunas. Quando o conjunto de dados é maior, como é o caso deste trabalho, o uso da técnica Qui-quadrado fica limitada, pois existe a necessidade de relacionar um grande número de variáveis e categorias. Nestes casos, uma opção é a análise de correspondências (ANACOR).

Matematicamente, parte-se de uma tabela de contingência do tipo:

	Variável Y						Total
	1	2	3	...	q		
Variável X	1	n_{11}	n_{12}	n_{13}	...	n_{1q}	$n_{1.}$
	2	n_{21}	n_{22}	n_{23}	...	n_{2q}	$n_{2.}$
	3	n_{31}	n_{32}	n_{33}	...	n_{3q}	$n_{3.}$

	p	n_{p1}	n_{p2}	n_{p3}	...	n_{pq}	$n_{p.}$
Total	$n_{.1}$	$n_{.2}$	$n_{.3}$...	$n_{.q}$	$n_{..}=n$	

Tabela 2 – Tabela de Contingência

Fonte: Mingoti (2005).

Fávero *et al.* (2009) contribui afirmando “A análise de correspondência (ANACOR) e a análise de homogeneidade (HOMALS) são técnicas de interdependência que buscam estudar a relação entre variáveis qualitativas, permitindo ao pesquisador a visualização de associações, por meio de mapas perceptuais que oferecem a noção de proximidade” (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 271). Mais adiante agrega “a ANACOR é uma técnica que exhibe as associações entre um conjunto de variáveis categóricas não métricas em um mapa perceptual, permitindo desta maneira, um exame visual de qualquer padrão ou estrutura de dados” (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 272).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização em estudo denomina-se Sincol Indústria e Comércio S.A., sendo o marco inicial da empresa em 14 de setembro de 1943. Nos primeiros anos de atuação, caracterizava-se por uma pequena fábrica, em Caçador/SC, com apenas 12 colaboradores.

Atualmente, a empresa é dirigida por seu diretor, Sr. Carlos Alberto Balvedi, sendo constituída por sua matriz e uma empresa reflorestadora, ambas localizadas em Caçador/SC, uma filial em Jacarezinho/PR, e ainda, uma central de negócios em São Paulo/SP.

No que diz respeito à infraestrutura física, a empresa possui um parque industrial, com cerca de 55.000 m² de área construída e dispõe de tecnologia no setor madeireiro. São mais de 1.300 colaboradores que se dedicam a processos tecnológicos e práticas artesanais. A plantação dessa indústria atinge mais de 10.000 hectares de efetivo plantio, tendo seu faturamento no ano de 2016 representado cerca de R\$ 105 milhões.

A empresa atua com vendas em 22 estados brasileiros, sendo a pioneira no Brasil em desenvolver conjuntos de porta pré-montados. Além disso, a empresa de capital nacional, atua com representantes no comércio exterior, possuindo clientes na América do Sul, América Central, América do Norte, Europa e África.

Para analisar a relação das variáveis categóricas estilos de liderança com o capital humano (gestores da organização em estudo), utilizou-se a técnica de Análise de

Correspondências Múltiplas (ANACOR) por meio do *software* LHStat®, versão 4,5, conforme mapa perceptual a seguir, após a identificação dos fatores para análise.

A disposição dos pontos oportuniza, graficamente, a análise da associação dos estilos de liderança com o capital humano. Os 30 respondentes estão representados no mapa perceptual por meio das variáveis. A análise procedeu-se pelos estilos de liderança que mais predominam nos gestores da organização em estudo, isto é, os grupos que se constituíram como mais concentrados e mais distantes do centróide nos quadrantes do mapa perceptual.

Portanto, o poder associativo entre as variáveis é maior quando tais variáveis estiverem mais afastadas do centróide e mais próximas entre si. Para melhor entendimento, mostra-se, na Figura 1, o mapa perceptual que está dividido em quatro quadrantes. No primeiro, parte superior do lado direito algumas variáveis estão bem dispersas, as quais apresentam dissimilaridades entre os grupos, em especial, o caso do estilo de liderança *laissez-faire* que raramente é presente quando predominam-se outros estilos em que há controle na gestão (transformacional). Tal resultado vai ao encontro da constatação de Bass (1990), Bass (1997), Northouse (2004) e Yukl (2008), uma vez que, na gestão transformacional, os colaboradores são envolvidos uns com os outros de forma a serem motivados pelo seu líder com atividades que ultrapassam o autointeresse, logo, o resultado é a realização do além do esperado. Assim, onde há gestão transformacional, não existe força do estilo em que não há liderança (*laissez-faire*), conforme resultado da análise desse primeiro quadrante.

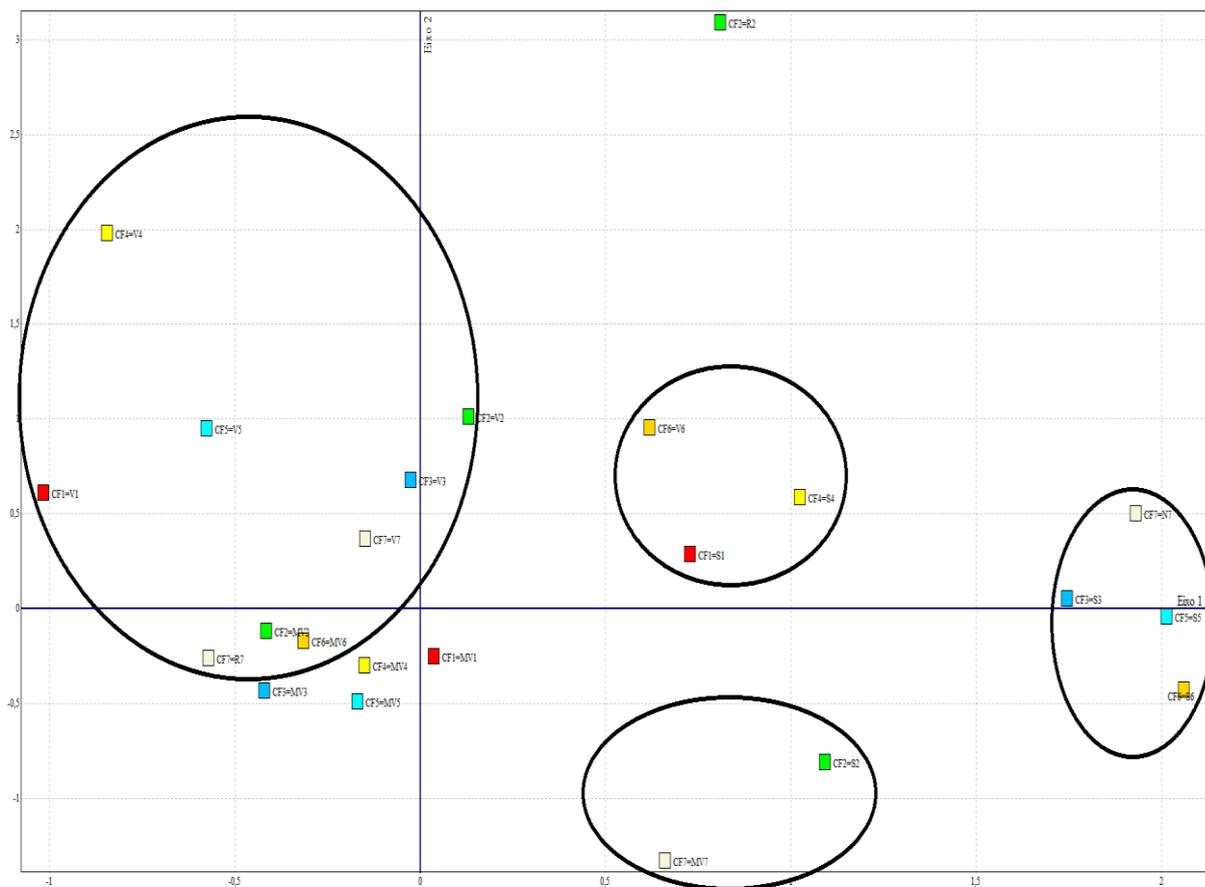


Figura 1 – Mapa Perceptual dos Estilos de Liderança associativos ao Capital Humano

Legenda: CF1_N1= Influência Idealizada nunca; CF1_R1= Influência Idealizada raramente; CF1_V1= Influência Idealizada às vezes; CF1_MV1= Influência Idealizada muitas vezes; CF1_S1= Influência Idealizada sempre; CF2_N2= Inspiração Motivacional nunca; CF2_R2= Inspiração Motivacional raramente; CF2_V2= Inspiração

Motivacional às vezes; CF2_MV2= Inspiração Motivacional muitas vezes; CF2_S2= Inspiração Motivacional sempre; CF3_N3= Estimulação Intelectual nunca; CF3_R3= Estimulação Intelectual raramente; CF3_V3= Estimulação Intelectual às vezes; CF3_MV3= Estimulação Intelectual muitas vezes; CF3_S3= Estimulação Intelectual sempre; CF4_N4= Consideração pelos outros nunca; CF4_R4= Consideração pelos outros raramente; CF4_V4= Consideração pelos outros às vezes; CF4_MV4= Consideração pelos outros muitas vezes; CF4_S4= Consideração pelos outros sempre; CF5_N5= Gestão das Recompensas nunca; CF5_R5= Gestão das Recompensas raramente; CF5_V5= Gestão das Recompensas às vezes; CF5_MV5= Gestão das Recompensas muitas vezes; CF5_S5= Gestão das Recompensas sempre; CF6_N6= Gestão por Exceção nunca; CF6_R6= Gestão por Exceção raramente; CF6_V6= Gestão por Exceção às vezes; CF6_MV6= Gestão por Exceção muitas vezes; CF6_S6= Gestão por Exceção sempre; CF7_N7= *Laissez-faire* nunca; CF7_R7= *Laissez-faire* raramente; CF7_V7= *Laissez-faire* às vezes; CF7_MV7= *Laissez-faire* muitas vezes; CF7_S7= *Laissez-faire* sempre.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ainda no primeiro quadrante, nota-se a formação do grupo de estilos de liderança transformacional influência idealizada, consideração pelos outros e gestão por exceção. Esses dois primeiros estilos estão presentes com frequência nos gestores da empresa em estudo e sua relação permite constatar que líderes que geram confiança aos seus liderados, consequentemente, acreditam na capacidade de sua equipe. Ademais, passam a entender suas necessidades individuais o que resulta ainda, mas com menos frequência, em uma gestão por exceção, isto é, a existência de elevado controle na realização de desempenho das atividades de seus liderados. É importante destacar que tal resultado, corroborado com os apontamentos de Bass (1997), Bass e Steidlmeier (1999) e Northouse (2004), agrega estilos de comportamentos diferentes, o que mostra a presença de uma liderança combinada nos gestores da empresa em estudo.

Os achados do segundo quadrante, parte superior ao lado esquerdo, revelam o não agrupamento entre os estilos de liderança predominantes num certo grupo de gestores pesquisados, bem como nota-se uma fraca existência da liderança transformacional nesses respondentes. Entretanto, ainda que a fraca presença de todas as lideranças transformacionais (exceto a gestão das recompensas); o estilo *laissez-faire* também às vezes acontece nesse grupo. Sinteticamente, não há um estilo de liderança predominante nesse grupo de respondentes. A literatura não suporta tal resultado, mas ainda assim o achado merece análises em aprofundamento para melhor compreensão desse fenômeno. Revela-se aqui uma limitação do estudo, na medida em que os recursos metodológicos utilizados nessa pesquisa não fornecem um embasamento para tentar explicar tal ocorrência.

No terceiro quadrante, parte inferior do lado esquerdo, apesar de as variáveis categóricas estarem muito próximas do centróide, nota-se uma forte associação entre elas. Todos os estilos de liderança transformacional predominam com frequência nesse grupo de respondentes; todavia, o estilo sem liderança (*laissez-faire*) não é presente nesse caso. Esse achado corrobora a afirmação de Northouse (2004) e Yukl (2008), inclusive, tal inferência já foi explicitada nos resultados do primeiro quadrante.

O quarto quadrante, parte inferior do lado direito, também mostra dispersão das variáveis. Mas, ainda assim, revela um resultado interessante. Mesmo com a forte existência da gestão por inspiração motivacional, o estilo *laissez-faire* acontece muitas vezes nesse grupo de liderados. Para melhor compreender esse fenômeno, tenta-se justificar pelo fato de que quando os líderes que motivam fortemente seu grupo, propondo desafios audaciosos, também apresentam características de liderança ausente, quando necessárias, justamente por revelar uma visão interessante do futuro. Entende-se que, nesse caso, os liderados precisam de um “respiro” para colocarem em prática os desafios que lhes são propostos, afinal, nem todos os colaboradores agem com bom desempenho em lideranças apenas controladoras. Esse resultado vai de encontro à literatura de Northouse (2004) e Yukl (2008) em que expõem acerca das

diferenças existentes entre esses estilos. Esse resultado permite salientar que mesmo não sendo apontada sua relação pela literatura, na prática empresarial tal fenômeno acontece e pode ser um dos motivos dos resultados satisfatórios que a empresa do setor obtém, mas, para uma confirmação dessa constatação, seria necessário um estudo focado nesse aspecto para melhor explorar tal fenômeno.

Uma última análise realiza-se acerca de um novo grupo que se forma, unindo dois quadrantes: o primeiro e o quarto. Três estilos de liderança – estimulação intelectual, gestão das recompensas e gestão por exceção – ocorrem com alta frequência, enquanto o *laissez-faire* deixa de acontecer nesse caso. Os três estilos não possuem relação alguma com a ausência de liderança, por isso o referido resultado. Um líder ausente, raras vezes, interferirá com questionamentos e hipóteses os seus liderados, também dificilmente fornecerá estímulos e recompensas aos seus liderados (já que nunca está presente), assim como não procurará entender as necessidades individuais de sua equipe em virtude de sua ausência; o que realmente importa, para esse líder é o desempenho de sua equipe. Esses resultados confirmam as abordagens de Bass (1997), Bass e Steidlmeier (1999), Northouse (2004) e Yukl (2008).

Diante de tal análise, é possível perceber que os estilos de liderança transformacionais são os que predominam nos gestores da organização em estudo. Poucas vezes, fazendo-se presente o estilo *laissez-faire*. Tendo em vista que os colaboradores da empresa indústria madeireira trabalham, diariamente, por produção, torna-se compreensível o motivo de tal resultado, pois necessita-se de uma gestão ativa, presente e, por vezes, controladora de forma que as atividades sejam cumpridas em escala, já que se trata de uma indústria de grande porte com abertura para o mercado internacional.

Portanto, os resultados dessa pesquisa permitem coadunar com os apontamentos de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) em que expõem acerca da valoração do capital humano, torna-se essencial para que o fluxo permaneça contínuo, principalmente nesse tipo de organização em que o trabalho manual ainda se faz presente, exigindo confiança e inspiração dos trabalhadores para permanecerem em suas atividades.

CONCLUSÃO

O estudo consistiu em identificar os estilos de lideranças predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense. A análise da evidência desse fenômeno apontou que os estilos de liderança mais presentes nos gestores da indústria madeireira em estudo são os transformacionais. Apenas em alguns casos, ocorre a presença do estilo *laissez-faire*.

Esse resultado leva à conclusão de que, por se tratar de uma empresa do setor madeireiro em que as atividades dos colaboradores precisam ser gerenciadas continuamente de forma que se cumpra com a produtividade organizacional, o estilo de liderança transformacional, desde a Influência Idealizada até a Gestão por Exceção, apresenta características que se enquadram para tal contexto em estudo. Apesar da presença de *laissez-faire*, ainda assim há gestores transformacionais que procuram manter-se atuantes na gestão.

Os achados dessa pesquisa revelaram uma contribuição teórica e prática para o tema analisado. O estudo contribui para a literatura uma vez que se observou a necessidade de realização de estudos que tratassem deste tema, tendo como unidade de análise o setor madeireiro. O acontecimento da presença de dois estilos de liderança distintos em um mesmo ambiente revelou contrastes com o arcabouço teórico apresentado, o que representam interessantes achados que podem gerar debates significativos na literatura. Em termos de



contribuição prática, o estudo revela resultados que podem ser utilizados gerencialmente, inclusive como tentativa de entender profundamente, a ocorrência de alguns fenômenos em especial, encontrados nos resultados da pesquisa.

É salutar mencionar que este trabalho apresenta limitações que não permitiram confirmar alguns resultados, bem como explicar, em profundidade, alguns achados. Um exemplo seria o resultado encontrado no segundo quadrante, em que se nota uma fraca existência da liderança transformacional (exceto a gestão das recompensas), além do estilo *laissez-faire* também às vezes aparecer nesse grupo. Tal acontecimento pode ser decorrente de vários fatores, inclusive por alguma fragilidade no instrumento de coleta de dados, não permitindo suportar algumas inferências. O fato de se pesquisar apenas a visão da gestão sem considerar o posicionamento dos liderados também é uma limitação dessa pesquisa que não permitiu análises mais específicas nos resultados obtidos.

Sugere-se, então, que em estudos futuros seja considerada a percepção dos liderados que constituem a equipe dos gestores de forma a melhorar a análise; incluam-se outras empresas do mesmo setor; se opte também por outros instrumentos de coletas de dados como a entrevista – por exemplo, e outras técnicas estatísticas que possam complementar as análises.

REFERÊNCIAS

ADAMI S/A. **Demonstração financeira**. Disponível em:

<<https://www.adami.com.br/investidores/demonstracao-financeira/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

AMANHA.COM. **500 maiores do Sul**. 2015. Disponível em:

<<http://www.amanha.com.br/500maiores/>>. Acesso em: 19 dez. 2016.

BASS, B. **Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. 3. ed. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? **American Psychologist**, v. 52, n. 2, p. 130-139. 1997.

BASS, B.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The leadership quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAO. **Perspectivas Agrícolas no Brasil**: desafios da agricultura brasileira 2015-2024 (2015). Disponível em: <<http://www.fao.org.br/download/PA20142015CB.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2017.



FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GARCÍA-MORALES, V.; MATÍAS-RECHE, F.; HURTADO-TORRES, N. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 2, p. 188-212, 2008.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 4, p. 461-473, 2009.

HEIFETZ, R. **Leadership without easy answers.** Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JABNOUN, N.; RASASI, A. Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. **Managing Service Quality**, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2005.

JUNG, D.; CHOW, C.; WU, A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4-5, p. 525-544, 2003.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E. P.; VIEIRA, A. H.; LOCATELLI, M.; OLIVEIRA, V. B. V.; PEQUENO, P. L. L. **Perfil dos Funcionários e Condições de Trabalho nas Indústrias Madeireiras do Município de Jaru-RO.** Porto Velho: Embrapa-CPAF Rondônia, 2002.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada.** Belo Horizonte: UFMG, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice.** 3. ed. California: Thousand Oaks, 2004.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa. **Unisanta Law and Social Science**, v. 4, n. 2, p. 107-123, 2015.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais: como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas.



SANTOS, M. D. M.; MOSCON, D. C. B. Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA. **Revista Foco**, v. 7, n. 1, p. 59-80, 2014.

STEWART, T. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TECCHIO, E. L.; NUNES, T. S.; RISSI, M.; NAKAYAMA, M. K. Liderança transformacional em processos de tutoria: a identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria. **Renote**, v. 8, n. 3, p. 1-11, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

YUKL, G. **Liderazgo en las organizaciones**. 6. ed. Madrid: Prentice Hall, 2008.