

A Influência dos Estilos de Liderança na Rotatividade de Pessoal: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Produtos Alimentícios.

Márcio Gallo

Especialista em Gestão Empresarial e Liderança – FABE

E-mail: marcio-gallo@bol.com.br

Cristiano Longo

Professor Especialista em Gestão de Pessoas – FABE

E-mail: cristiano@fabemarau.edu.br

RESUMO

Sabe-se que as pessoas são recursos fundamentais para que uma organização possa executar suas estratégias visando manter-se competitiva no mercado em que atua. Assim, o papel do líder é fundamental nesse processo de administração, pois a forma como o mesmo lidera sua equipe pode gerar alta produtividade através de uma equipe coesa e experiente ou pode ser motivo para a existência de um alto índice de rotatividade. Saber como se portar diante de diferentes situações, exige do líder os mais variados comportamentos. Fator este que, pode contribuir para um aumento no índice de rotatividade de pessoal, também conhecido como índice de turnover. Este trabalho tem como objetivo, o de analisar a influência dos estilos de liderança na rotatividade de pessoal de uma indústria, denominada neste estudo simplesmente de Indústria “X”. A pesquisa foi realizada a partir de uma análise dos comportamentos dos líderes no ambiente de trabalho, através da percepção dos trabalhadores ativos da empresa em questão, bem como seus colaboradores desligados do período pesquisado. Os trabalhadores representaram uma população total de 206, entre ativos e desligados, considerando a pesquisa um censo. A coleta de dados necessária para as análises foi obtida através de um questionário aplicado individualmente pelo pesquisador a todos os trabalhadores ativos do setor e trabalhadores desligados dentre o período de Janeiro a Março de 2008 do mesmo setor pesquisado. Como principais resultados obtidos da presente pesquisa identificou-se os estilos de liderança Democrático e Situacional, respectivamente como os mais presentes no comportamento dos líderes do setor, seguidos do estilo Paternalista, mas não desconsiderado-o, pois este obteve o maior grau de influência no índice de rotatividade de pessoal com 1,7 pontos de média, em um índice de análise, estipulado neste trabalho, de 2 pontos para ser considerado como influenciador na rotatividade. Já os estilos Permissista e Autocrático foram os de menor grau de presença no comportamento dos líderes em comparação aos citados anteriormente. Mesmo assim, não se pode considerar que tais resultados sejam significativos quanto à influência na rotatividade, exemplo disso é que obteve-se também uma avaliação geral dos líderes que foi considerado satisfatório, segundo avaliação dos próprios trabalhadores. Outra observação é que os trabalhadores desligados demonstraram que a liderança representou menor grau de influencia em sair da empresa do que os trabalhadores ativos. Por fim, tornou-se possível identificar outros possíveis fatores que podem estar influenciando na rotatividade do setor pesquisado, sendo eles: salário insatisfatório, ambiente de trabalho inadequado, falta de valorização e oportunidades de crescimento e possíveis oportunidades de trabalho com possibilidade de melhor qualidade. Tornando a presente pesquisa objeto de estudo para novas pesquisas.

Palavras-Chave: Gestão; Estilos de Liderança; Rotatividade de Pessoal; Turnover.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o MAPA (2006), o Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários. É o primeiro produtor e exportador de café,

açúcar, álcool e sucos de frutas. Além disso, lidera o ranking das vendas externas de soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e calçados. As projeções indicam que o país também será, em pouco tempo, o principal pólo mundial de produção de algodão e biocombustíveis feitos a partir de cana-de-açúcar e óleos vegetais. Milho, arroz, frutas frescas, cacau, castanhas, nozes, além de suínos, frango e pescados, são destaques no agronegócio brasileiro, que impulsionam a economia do campo e fortalecem a importância do setor industrial que transforma estes insumos em produtos, gerando, dessa forma, valor agregado.

As indústrias geralmente empregam grande número de trabalhadores, dessa forma, uma das preocupações é com a rotatividade em virtude da maior necessidade de mão-de-obra. Esta tarefa, muitas vezes, não se torna fácil em virtude de diversos fatores. Neste contexto tem-se o município de Marau, caracterizado como um município industrial, que necessita de elevada mão-de-obra nas indústrias ali estabelecidas.

Nas duas últimas décadas, de acordo com dados da Prefeitura Municipal de Marau, este parque industrial ganhou um impulso extraordinário, especialmente no setor alimentício, com um crescimento, em média, de 11,46% ao ano no período considerado de 1985 a 2001, o que faz a indústria ser o setor mais dinâmico no desenvolvimento do município. Dentre elas, tem-se a empresa aqui denominada como Indústria “X” que contribui para este cenário positivo e gera cerca de 5.250 empregos diretos, segundo dados da empresa, e contribui com 75% do PIB do município. Atualmente está subdividida nas unidades de frangos, suínos, incubatório, granjas, fábrica de rações e industrialização de produtos.

A referida empresa precisa contar com mão-de-obra qualificada para a execução dos serviços e manutenção de seu quadro produtivo. Neste mercado globalizado em que as organizações se encontram vivenciando uma nova era de conhecimento e aprendizagem, a permanência das pessoas na organização está despertando cada vez mais a atenção dos gestores (COHEN e FINK, 2003). As pessoas são recursos essenciais de qualquer que seja a empresa, tendo os líderes de equipes hoje em dia, que envolver e convencer seus trabalhadores da busca de objetivos propostos pela empresa, que por sua vez, devem ser os mesmos dos subordinados, defendem os mesmos autores.

Neste sentido, torna-se importante gerenciar o índice de *turnover* da empresa juntamente com as causas do mesmo. Chiavenato (2006) e Silva (2001) citam que o gerenciamento efetivo do fenômeno, deve constituir-se numa política estratégica de recursos humanos, devendo ser diagnosticada constantemente a natureza e as prováveis determinantes desta rotatividade. Dentre os fatores inerentes ao índice de rotatividade, Chiavenato (2006) cita os estilos de liderança ou supervisão imediata, como fatores influentes no índice de rotatividade de uma empresa.

Uma das unidades, mais especificamente o setor de cortes da Indústria “X”, que é objeto deste estudo, apresentou um número médio de 206 trabalhadores registrados entre os meses de janeiro a julho de 2007, apresentando um índice de *turnover* real médio de 3,29% (variando de 1,96% no mês de março a 5,62% no mês de julho). Índice este, considerado acima da média das indústrias brasileiras do mesmo ramo de atuação que é de 3,07%, segundo o CGED. Apresentou ainda, um índice voluntário médio de 1,79% e um índice involuntário médio de 1,68%, no mesmo intervalo de tempo. Dados estes que o torna setor de estudo por ser um dos mais consideráveis dentre os demais setores da unidade.

Mesmo considerando o exposto por Chiavenato (2006), de que não existe um índice de rotatividade ideal, considera-se o número atual da empresa em estudo como alto, pelo fato de ser oneroso para a empresa gerando gastos com o grande número de admissões e demissões, bem como a busca constante de mão-de-obra fora do município, ocasionando gastos extraordinários com transporte de seus funcionários.

Importante ressaltar que no momento a empresa possui dados referentes ao índice de rotatividade, porém, não se sabe especificamente os fatores que influenciam no mesmo. Sabe-se que podem ser vários os fatores, mas, estuda-se neste caso mais especificamente o fator liderança, a influência de seus comportamentos para com seus trabalhadores, levando em consideração o fato de que os líderes são peças fundamentais para manter os trabalhadores motivados a executar suas funções da melhor forma.

Dessa forma, buscou-se identificar qual a influência dos estilos de liderança no índice de *turnover* do setor de cortes de uma das unidades da indústria “X”. Para tanto, tornou-se de fundamental importância, identificar os estilos de liderança predominantes, através dos comportamentos dos líderes na percepção dos trabalhadores ativos e, desligados do período de janeiro a março/2008. E, identificar outros possíveis fatores que influenciam os trabalhadores a sair da empresa.

1.1. LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

Do ponto de vista das organizações, liderança é uma característica vital, porque ela exerce poderosa influência sobre um indivíduo ou grupo, o que por sua vez influencia no clima da empresa, tornando-o mais ou menos favorável, o que implica na produtividade e lucratividade desta, conforme cita Chiavenato (2001). A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, em cada um de seus departamentos, ou seja, essencial em todas as funções da administração, pois, o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar, afirma o autor.

Assim, pela importância que adquire a liderança dentro de uma organização, fica evidente que estudar este fator também se torna primordial, surgindo assim, as pesquisas de liderança, que conforme DuBrin (2006), é o método muito usado para melhorar a eficácia, através do recebimento de feedback dos líderes, sobre seus traços, atitudes e comportamentos.

A discussão sobre o tema liderança no meio acadêmico e empresarial está bastante em discussão nos últimos anos, fazendo surgir esforços no que abrange o estudo da mesma. Os autores Cohen e Finkl (2003) ressaltam que o mundo espera respostas como: quem pode ser líder? Habilidades de liderança podem ser ensinadas? O que faz os trabalhadores seguirem o líder? Para Lacombe e Heilborn (2003), existem várias interpretações e definições de liderança, bem como são milhares os estudos sobre suas características, dessa forma, a importância da liderança em uma empresa, não deve ser subestimada. Neste sentido, para que o objetivo principal deste estudo fosse atingido, discute-se a seguir algumas abordagens relativas ao assunto, conceituando, o que é liderança e o que é ser líder.

Sendo assim, para Robbins (2004), Soto (2005) e Bowditch e Buono (2004), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Com essa responsabilidade, pessoas assumem o papel de líderes, gerando metas e adotando atitudes que definem as suas características de liderança. As características de um líder podem influenciar positivamente ou negativamente um trabalhador a permanecer na organização em harmonia com os objetivos da mesma.

Dentro do contexto liderança, Mina (2006) destaca que só é possível aumentar a capacidade de um verdadeiro líder depois de compreender os predicados que possui e suas possibilidades de assumir tal posição. Neste sentido, afirma que não há maneira correta ou errada de liderar e que o falso líder é rapidamente descoberto. O verdadeiro líder precisa saber aplicar continuamente algumas práticas básicas de liderança.

Mina (2006) compara um líder a um artista. O artista carrega consigo algo que ninguém pode lhe ensinar, mas acompanha uma técnica adquirida através de longos anos de estudo em livros ou em acompanhamento de mestres no assunto. Já o líder, talvez não se possa

ensiná-lo a ser tal, mas, o potencial necessário para ser um líder pode ser desenvolvido e cultivado, de forma que o objetivo esperado possa ser alcançado com êxito e eficácia.

Independente do conceito ou da classificação adotada é certo que a liderança influencia diretamente em uma organização e esta influência se dá de acordo com o estilo de liderança existente.

Neste sentido, Bergamini (1994), DuBrin (2006) e Robbins (2004), destacam as pesquisas da *Ohio State University* que durante os anos de 1950 e 1960 apareceram como as primeiras entidades dedicadas a esse tipo de investigação, que acabaram por concluir que existem dois tipos de liderança: um voltado para as tarefas (para o trabalho em si) e o outro para a percepção das necessidades dos trabalhadores.

Por volta de 1960 e 1961, na *University of Michigan*, destacam-se os estudos de Likert, que seguem a linha dos estudos acima citados, mas caracteriza as duas dimensões com a terminologia de estilo autocrático e estilo democrático, destaca Bergamini (1994). Estas descobertas, de *Ohio* e *Michigan* foram transformadas num programa de treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional em liderança, denominado de *Grid* Gerencial. Este programa influenciou inúmeros outros programas e estudos de estilos de liderança.

DuBrin (2006), além do estilo de liderança destacado pelo *grid*, indica o modelo ou estilo de troca líder-membro, este reconhece que o líder desenvolve um relacionamento único de trabalho com cada membro do grupo, o que implica, por exemplo, que um líder poderia ser compreensivo e clemente com um membro e estruturado e sem sentimentos com outro.

Fundamental para este estudo, a abordagem sobre os estilos de liderança, de acordo com a literatura especializada pesquisada. Alguns autores destacam os principais estilos de liderança, que podem surgir na relação entre líderes e trabalhadores, são eles: estilo autocrático ou autoritário, estilo paternalista ou carismático, estilo permissista ou Laissez-Faire, estilo participativo ou democrático e estilo situacional ou contingencial.

Na estrutura autocrática ou autoritária, segundo Minicucci (1995) e Daft (1999), destaca-se o líder designado para a chefia, toma decisões em nome do grupo e não permite participação nas decisões. Determina o programa do grupo e só ele sabe a seqüência das atividades de seus trabalhadores sendo o encarregado de prêmios e castigos. Esta estrutura é bastante comum em militares e normalmente em qualquer pessoa que demonstre vasta experiência na atividade exercida, bem maior do que seus trabalhadores. Pessoas lideradas por este estilo de liderança, tendem a se desenvolver um indivíduo sem iniciativa ou liberdade para tal, sem tomada de decisão, um indivíduo imaturo.

Bandeira; Marques e Santos apud Araújo (2006) e Chiavenato (2001) também abordam o estilo autocrático ou autoritário. Citando que o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus trabalhadores. Assim, suas decisões são centralizadas, estando “preocupado essencialmente com a tarefa”. Ressaltam os autores que este estilo é adotado principalmente pelo sexo masculino nas fábricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as máquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois o importante é que o produto final esteja no prazo projetado.

Outro estilo existente é a estrutura de liderança paternalista ou carismática, a qual também é bastante comum nas organizações, destaca Minicucci (1995). Neste estilo tem-se o líder amável, paterno e cordial, a fim de evitar discórdias entre os trabalhadores fazendo com que se revele um grupo feliz e efetivo. Um dos pontos fracos deste estilo é a ascensão profissional, que geralmente ocorre com quem tem chance de tomar decisões pelo grande grupo, ou seja, o futuro líder é alguém de confiança total que tende a ser o sucessor do atual

líder. Tem como lema, “as cabeças mais velhas são as mais sábias” e que o líder existente é o “pai” de todos.

Em Lacombe e Heilborn (2003), tem-se que o líder deve ser capaz de aceitar as pessoas como elas são; ser capaz de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado; capaz de tratar os que estão perto com a mesma atenção cordial com que se concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente; capaz de confiar nos outros; capaz de agir sem a aprovação; capaz de visualizar o sistema como um todo, concentrado nos seus objetivos e se esforçar para alcançá-los.

Dentre os demais estilos de liderança, tem-se também a estrutura permissista ou também conhecida como Laissez-Faire. Este estilo é fruto de uma sociedade em transição, no qual o líder passa a acreditar que dirigir por absoluto não é a melhor solução, dando certa liberdade aos trabalhadores mais maduros dentre os liderados. Muitas vezes, como consequência disso, tem-se as experiências e decisões precipitadas, gerando resultados insatisfatórios à organização como um todo. Este estilo tem como resultado a natureza individualista na cultura da empresa (MINICUCCI, 1995).

Sobre essa teoria, Megginson; Mosley e Pietri Jr. apud Araújo (2006) e Chiavenato (2001) também se referem, utilizando o termo “líderes da rédea solta” para designar a estrutura de liderança Laissez-Faire. Indicam os autores que muitas vezes esses líderes são identificados como frouxos e permissivos, deixando os seguidores fazerem o que querem. Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco, uma direção firmemente estabelecida.

Adotando uma visão diferente, encontra-se o estilo democrático ou participativo, que tem como definição, segundo Minicucci (1995) e Daft (1999), que ninguém é exclusivamente líder onde há um grupo, que trabalhe em equipe e o comprometimento com o crescimento vem de todos os envolvidos no processo. A resolução de problemas vem de uma agradável relação interpessoal.

Araújo (2006) também aborda o estilo democrático ou participativo no qual cita que este é simplesmente o oposto do autocrático. Os objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores

Sobre outra estrutura, a situacional ou contingencial, Lacombe e Heilborn (2003), Minicucci (1995) e Chiavenato (2006) destacam que, a sabedoria da liderança está em saber quando usar tal e qual método. No setor de trabalho, o líder se defronta com condições e pessoas diferentes a cada momento e o desafio está em aprender e variar as diversas técnicas de liderança para cada situação, devendo variar de acordo com a maturidade desenvolvida pelos seus trabalhadores.

Segundo DuBrin (2006) e Robbins (2004) estilo de liderança é o padrão de comportamento relativamente consistente que caracteriza um líder. No entanto, é oportuno salientar que um líder pode adotar vários estilos de liderança ao longo de sua trajetória profissional de acordo com o que as situações exigem, bem como de acordo com mudanças advindas de sua personalidade. Até mesmo pode-se considerar que um líder apresente diversos estilos de liderança ao mesmo tempo.

Nota-se que nenhuma das formas apresentadas é considerada ideal ou excludente, um líder pode ter um determinado estilo dependendo da situação e da organização em que se encontra. No entanto, há características que são peculiares a todos os líderes.

1.2. PODER, AUTORIDADE E LIDERANÇA

Nas organizações se interpõem e coexistem relações de poder e de autoridade, afirmam Bowditch e Buono, (2004). Diferenciando-se estes fenômenos, tem-se poder como a capacidade de influenciar resultados, podendo ser legítimo desde que sancionado formalmente ou informalmente pela organização. E a autoridade, está relacionada à situação onde uma pessoa ou grupo recebeu formalmente uma posição de liderança. Afirmam ainda que, poder e autoridade estão diretamente ligados à liderança.

Poder é um termo de difícil conceituação. De acordo com Araújo (2006), isto reside no fato que o poder pode ser entendido sob dois enfoques, o “poder sobre”, segue os preceitos de Maquiavel e o “poder para fazer” este consiste em um status. Algumas definições de poder são extremamente rigorosas do ponto de vista metodológico, a ponto de viabilizarem a mensuração desse fenômeno, mas, ao mesmo tempo, são extremamente superficiais e tímidas no seu alcance; outras, ao contrário, sugerem uma definição mais abrangente, mas nunca se sabe exatamente como operacionaliza.

Em abordagem mais simples para conceituar poder, utiliza-se as palavras de DuBrin (2006): “Poder é o potencial, ou a habilidade, de influenciar decisões e controlar recursos”. O autor acrescenta que com frequência os líderes têm poder em decorrência da autoridade conferida por sua posição, desta forma toma importância o entendimento deste fenômeno. Autoridade é, segundo Lacombe apud Araújo (2006), “a capacidade ou poder de alguém para tomar decisões e agir para implementá-las”. Como também concorda Robbins (2004), de que a autoridade se refere, aos direitos inerentes a uma posição.

Já, de acordo com Heifetz apud Bergamini (2006) e Zaleznik apud Soto (2005) tem-se idéia de confronto e conflito entre liderança e autoridade. Para a liderança efetiva, antes de qualquer coisa supõe poder. Constituindo assim, uma chave importante para a análise de que nas pequenas empresas, quem tem o poder geralmente é o empresário (dono da empresa). Já nas médias ou grandes empresas, quem normalmente tem o poder, na maioria das vezes, é a pessoa que tem o maior grau de informação e conhecimento. Se as informações não forem amplas e atualizadas o bastante para a responsabilidade de tomada de decisões, estas serão dirigidas e tomadas por quem realmente tenha esta informação, ou seja, há pessoas com capacidade de se relacionar ou orientar outras pessoas através da influência de seus interesses e desejos, independente da posição hierárquica assumida.

Conforme Robbins (2004), o verdadeiro líder utiliza o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, e o poder é um meio de facilitar as conquistas. Araújo (2006) também expõe sobre a relação poder e liderança, dizendo que ambos estão fortemente relacionados, mais do que isso, considera que liderança é poder.

1.3. ROTATIVIDADE DE PESSOAL OU TURNOVER

Turnover é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entrada e saída de profissionais empregados em um determinado período, destacam Silva (2001) e Pomi apud Bispo (2007). Este termo se faz presente também nas abordagens de Mobley (1992) e Chiavenato (2002) reforçando que o *turnover* é a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”, podendo ocorrer o desligamento voluntário ou involuntário.

Segundo Chiavenato (2006) o *turnover* é um dos principais problemas que atualmente vem preocupando os executivos e profissionais da área de recursos humanos das organizações. Reduzir ao máximo as saídas de pessoal tem sido uma tarefa quase que impossível, devido ao mercado de trabalho competitivo em que as empresas estão inseridas. O alto nível de rotatividade está relacionado à perda de produtividade, lucratividade e de saúde

organizacional, uma verdadeira bola de neve, o que para Mobley (1992), o líder deve ser capaz de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização e tomar devidas providências a fim de evitar que este índice se torne oneroso para a empresa.

As informações a respeito do fenômeno *turnover*, podem ser obtidas através das entrevistas de desligamentos, feitas com as pessoas que estão se retirando da empresa, defende Mobley (1992). Segundo o autor, esta é uma ferramenta de extrema importância para diagnosticar as causas do índice, pois, o trabalhador e entrevistador, no momento da entrevista se encontrarão em uma atmosfera que encoraja o mesmo a ser sincero. Para Chiavenato (2006), esta entrevista deve abranger no mínimo alguns aspectos com: motivo básico do desligamento; opinião do trabalhador sobre a empresa, o líder, o relacionamento humano existente em sua seção e sobre o moral e a atitude de seus colegas de trabalho.

Muitas vezes as organizações procuram combater a rotatividade atuando sobre seus efeitos (substituindo uns pelos outros) e não sobre suas causas, afirma Chiavenato (2006). Torna-se fundamental diagnosticar suas causas e determinantes, sendo necessárias novas políticas de recursos humanos em muitos casos. Na visão do autor, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim o efeito, a consequência de fenômenos localizados internamente ou externamente à organização. Dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização e influencia o *turnover*, o autor destaca alguns como: a política salarial; o tipo de supervisão exercido sobre o trabalhador; as oportunidades de crescimento profissional oferecidas; o tipo de relacionamento humano; as condições físicas ambientais de trabalho; os critérios de avaliação de desempenho e; dentre outros.

Com relação às consequências, Mobley (1992) faz alguns apontamentos referentes à escassez de pesquisas que revelam as consequências individuais e organizacionais da mesma, mas destaca que “Para um gerenciamento efetivo do *turnover*, é imperativa uma maior compreensão de suas consequências”. Idéia semelhante traduz-se em Silva (2001), quando afirma que “Um eficaz gerenciamento do *turnover* exige que se dê mais atenção à mensuração e integração de custos e consequências e que se relacionem essas estimativas”.

De acordo com Mobley (1992) e Chiavenato (2002) a rotatividade aos olhos da empresa pode ser vista como um ponto positivo ou negativo. Como pontos negativos que o *turnover* acarreta, os autores citam que além de ser oneroso para a organização, gera gastos com admissões e demissões, transtorno por falta de mão-de-obra podendo causar problemas com a produção sendo que o alto índice do mesmo indica que algo está errado e precisando de melhorias. Como ponto positivo destacam que a rotatividade pode ajudar a empresa a se manter no mercado competitivo em que estão inseridas, através da busca constante de profissionais cada vez mais capacitados e com maior grau de profissionalização, o que acaba criando oportunidades de infusão de novos conhecimentos e tecnologias na organização.

De acordo com Mobley (1992) e Silva (2001), dentre as consequências organizacionais negativas do *turnover* estão o aumento dos custos de contratação; queda no nível de desempenho, nos padrões sociais e de comunicação e no moral da equipe; nas estratégias indiferenciadas de controle, e nos custos de oportunidades estratégicas da organização. Apesar de o *turnover* ser abordado mais frequentemente em termos de consequências organizacionais negativas, o autor refere-se também as consequências potencialmente positivas do fator para uma organização, para o autor, ocorre o afastamento de trabalhadores de baixo desempenho; aumenta o nível de inovação, flexibilidade e adaptabilidade; diminui outros comportamentos de afastamento e de conflitos.

Conforme recomenda Mobley (1992), o controle do *turnover* em uma organização exige, além do conhecimento de suas causas e consequências, uma revisão das políticas de RH existentes na empresa. Esta inclui uma avaliação da efetividade do recrutamento, seleção,

socialização, treinamento, planejamento e desenvolvimento de carreira, de higiene e segurança do trabalho, além de recomendar uma revisão dos estilos de liderança e supervisão dos colaboradores.

1.4. TURNOVER E LIDERANÇA

Entendendo-se a liderança como uma relação funcional entre um líder e seus trabalhadores, como bem menciona Chiavenato (2001), é certo que o líder é percebido por um grupo como um possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. Pode, portanto, influenciar no desligamento deste grupo ou de um indivíduo da organização, o que torna evidente a influência do líder sobre o *turnover*. Idéia esta confirmada também por Silva (2001) e Mobley (1992), no qual referem-se que o líder pode ser uma importante fonte ou fator de viabilização de recompensação ou atingimento de valores do trabalhador, e pode ter um papel importante no gerenciamento deste índice.

Segundo Robbins (2005), as evidências demonstram que a estabilidade, ou baixos índices de *turnover*, estão positivamente relacionados com a satisfação do funcionário ou trabalhador. Neste sentido, Bergamini (2006), explica que o líder se constitui peça-chave em não permitir que a motivação dos seguidores vá diminuindo até desaparecer definitivamente. Segundo a autora, quando o trabalhador sente que seu líder assume a figura de um parceiro, que junto com ele empreende um caminho até sua auto-realização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura.

Na medida em que o líder estabelece uma relação pessoal positiva com os empregados, demonstra consideração por eles e cria um ambiente de apoio, o trabalhador pode tornar-se menos propenso a se desligar, devido à união pessoal com o líder, o que não deve implicar, por certo, na responsabilidade deste de uma avaliação crítica do desempenho de recompensação, diferenciada com base no desempenho, e desenvolvimento de altas expectativas e metas. Esses dois riscos podem ser gerenciados e não eliminam as vantagens de se construir uniões positivas com o líder, no controle do *turnover* (MOBLEY, 1992).

Assim, fica evidente, com o desenvolvimento deste tópico, que a sensibilidade, a responsabilidade e o estilo de liderar dos responsáveis por equipes, grupos ou pessoas, muitas vezes orientam o comportamento destes a romperem com a organização, desligando-se desta, e às vezes onerando a mesma com a custa da rescisão contratual, ou o inverso, tornando o vínculo trabalhador e empresa ainda mais forte.

2. MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo que objetivou identificar a influência dos estilos de liderança na rotatividade de pessoal em um dos setores de uma agroindústria, classifica-se como uma pesquisa descritiva realizada através de um estudo de caso qualitativo, que foi mensurado de forma quantitativa.

A população da pesquisa, caracterizada como censo, delimitou-se no setor de cortes de uma das unidades da empresa, aqui denominada Indústria “X”. O universo envolvido na pesquisa foi sua totalidade de 176 trabalhadores ativos que estavam subdivididos em dois turnos e cada turno possuía um técnico responsável (líder imediato) e um supervisor responsável por ambos os turnos. Houveram mais 28 trabalhadores desligados do mesmo setor, dentre o período de janeiro a março de 2008, número já incluído no total de pesquisados mencionados anteriormente. Os mesmos avaliaram os dois técnicos e o supervisor.

Para obtenção dos dados necessários para a análise da influência do fator liderança no índice de *turnover* do setor em estudo, foi aplicado um questionário que conteve três perguntas relacionadas aos comportamentos inerentes a cada um dos cinco estilos de liderança

abordados neste estudo. O mesmo foi estruturado de forma a pesquisar as duas variáveis da pesquisa, ou seja, se o líder possuía o comportamento e se o mesmo seria fator de influência na decisão de o trabalhador sair da empresa. Para quantificar as variáveis, foi utilizado a escala de Likert através de uma escala de 5 a 1, sendo 5 o grau máximo em termos de possuir o comportamento e de influenciar na decisão de sair da empresa. O valor 1 representou o grau mínimo correspondente nessa mesma escala.

Foi aplicado o mesmo questionário tanto para os trabalhadores ativos quanto para os desligados da empresa, sendo que para os desligados, foi pesquisado se o estilo de liderança foi fator de influência na decisão de estar saindo da empresa naquele momento.

Vale ressaltar que a pesquisa avaliou os líderes imediatos dos trabalhadores, dessa forma, o questionário foi preenchido de forma anônima, visando não comprometer os resultados ou pessoas envolvidas no processo.

O questionário foi aplicado em duas etapas. Na primeira, foi aplicado de forma individual aos trabalhadores do setor que, por ventura eram desligados da empresa desde Janeiro até Março de 2008. Na segunda parte da aplicação da ferramenta de coleta de dados, foi aplicado o questionário aos trabalhadores ativos, de forma individual onde estava a disposição uma pessoa, neste caso o pesquisador, a fim de auxiliar em caso de dúvidas em relação ao mesmo. Os trabalhadores não tiveram envolvimento com seus líderes no momento da pesquisa, para evitar qualquer constrangimento por ambas as partes e para manter o maior anonimato quanto as informações ali expressas.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para fins de identificar a influência da liderança na rotatividade, foi realizada uma análise entre as características encontradas nos líderes com a influência das mesmas na opinião dos trabalhadores com relação a serem pontos factíveis de deixarem a empresa. Dessa forma, se os comportamentos influenciam na decisão dos trabalhadores de deixar a empresa e obtiverem uma pontuação expressiva nos líderes, significa que a liderança estará influenciando na rotatividade de pessoal na empresa em estudo.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA

Através da Tabela 1, percebe-se que um dos pontos mais significativos da população pesquisada é a predominância das mulheres. Percebeu-se ainda que 65% dos desligados possuem idade inferior a de 25 anos. Em relação ao tempo de empresa, 74% dos trabalhadores ativos estão a mais de um ano na empresa, sendo que, entre os desligados, a situação se inverte, 71% destes ficaram no máximo seis meses.

Tabela 1: Características mais representativas da população

<i>Característica</i>	<i>Ativos</i>	<i>Desligados</i>
Sexo	62% feminino	64% feminino
	38% masculino	36% masculino
Idade	49% menos de 25 anos	65% menos de 25 anos
	51% acima de 26 anos	35% acima de 26 anos
Tempo de empresa	26% até seis meses	71% até seis meses
	74% mais de um ano	29% mais de um ano
Escolaridade	31% até o ensino fundamental	57% até o ensino fundamental
	61% até o ensino médio	36% até o ensino médio

3.2. ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES

De acordo com a Figura 2, que demonstra os estilos de liderança predominantes no setor de trabalho, identificados pelos trabalhadores desligados e ativos, em uma escala de 1 a 5 pontos, destacam-se os estilos Democrático, com 3.8 para os trabalhadores desligados e 3.6 para os ativos e o Situacional com 3.5 para trabalhadores desligados e 3.4 para os ativos, ou seja, os líderes apresentam-se de forma mais intensa com comportamentos relacionados a estes estilos.

Importante destacar os estilos existentes no setor de trabalho com seu respectivo grau de influência em sair da empresa, ou seja, qual estilo influencia mais no *turnover*.

A mesma Figura 2 mostra o resultado geral da influência de cada estilo de liderança na rotatividade de pessoal. Com relação a isto, salienta-se que foi atribuído uma escala de 1 a 5, sendo que 1 é o menor grau de influência e 5 o maior grau de influência. Dessa forma, a partir do exposto, o estilo que mais influencia na rotatividade de pessoal, segundo dados da pesquisa, foi o estilo paternalista com pontuação de 2,1 para os ativos, seguido do estilo autocrático com 1.9 também para os ativos. Para os desligados, todos os estilos obtiveram pontuação abaixo de 1,3.

Nota-se ainda que todos os estilos de liderança possuem certo grau de influência na rotatividade de pessoal, porém somente um estilo pode ser considerado como fator preponderante para a escolha do trabalhador em deixar a empresa, que foi o estilo paternalista, pois obteve pontuação acima de 2 pontos, o que, neste estudo, é considerado como um resultado influenciador no índice de *turnover*. Este por sua vez merece uma atenção especial, porque conforme alguns autores como Minicucci (1995), Bandeira; Marques e Santos apud Araújo (2006), Chiavenato (2001) e Daft (1999), destacam como pontos negativos deste estilo o desenvolvimento de trabalhadores imaturos, sem iniciativa e sem tomada de decisão, bem como proporciona o crescimento para somente alguns dos trabalhadores ou para alguém de confiança da liderança.

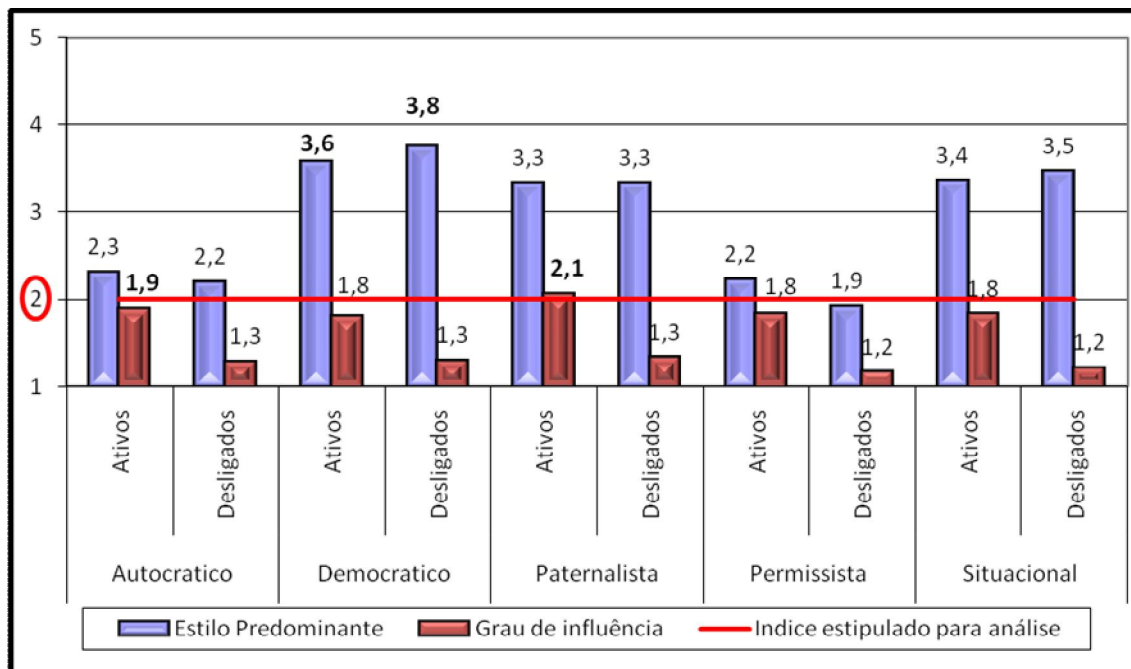


Figura 2 - Estilos predominantes e seu respectivo grau de influência na rotatividade.

Diante de tais análises, tem-se a seguir a Tabela 3 que permite visualizar em que proporção geral os comportamentos do estilo paternalista aparecem no setor de pesquisa, sendo representado na coluna “Predominância”, juntamente com seu grau de influência na tomada de decisão de sair da empresa, separados por ativos e desligados, bem como uma média geral. Observa-se que o comportamento “Dá oportunidade de crescimento para somente alguns de seus trabalhadores ou para alguém de sua confiança” é o que mais influencia na tomada de decisão de sair da empresa com 2,2 pontos.

Tabela 3: Comportamentos dos líderes e seu grau de influência em sair da empresa

<i>PATERNALISTA OU CARISMÁTICO</i>	<i>Predominância</i>	<i>Grau de Influência</i>		
		<i>Desligados</i>	<i>Ativos</i>	<i>Ativos e desligados</i>
Transmite orientação e aconselhamento preocupando-se com o bem estar dos trabalhadores, mantendo um grupo feliz e um agradável ambiente de trabalho.	3,7	1,4	2	1,7
Lidera de forma amável e cordial a fim de evitar discórdias entre os trabalhadores, reconhecendo-os e valorizando-os.	3,6	1,4	2	1,7
Dá oportunidade de crescimento para somente alguns de seus trabalhadores ou para alguém de confiança.	2,7	1,2	2,2	1,7
Médias	3,3	1,3	2,1	

Buscou-se nesta etapa, identificar os estilos predominantes do setor de pesquisa juntamente com seu respectivo grau influência no índice de *turnover* da empresa. Foi possível detalhar o quanto cada comportamento dos líderes predomina no setor e a influência de cada um na rotatividade de pessoal. Pretende-se na etapa a seguir, analisar, de modo geral, a influência da liderança na rotatividade de pessoal, de acordo com os dados coletados.

3.3. INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ÍNDICE DE TURNOVER

Com relação à influência da liderança na rotatividade de pessoal, o presente trabalho procurou identificar, de forma geral, a opinião do trabalhador com relação a influência da atual liderança na tomada de decisão de sair da empresa. Para melhor entendimento, optou-se por fazer uma análise separada dos dados entre ativos e desligados no período.

Para os trabalhadores desligados no período de Janeiro a Março, 96% destes responderam as alternativas 1 e 2 o que significa que o fator liderança teve o menor grau de influência na tomada de decisão de ter saído da empresa. A mesma opinião foi a dos trabalhadores ativos pesquisados, com o índice de 68%. Já para 18% dos entrevistados ativos, responderam que a liderança não influencia. Entre os desligados, o índice ficou em 4%. Somente 14% dos trabalhadores responderam que a liderança indefere na decisão de sair da empresa.

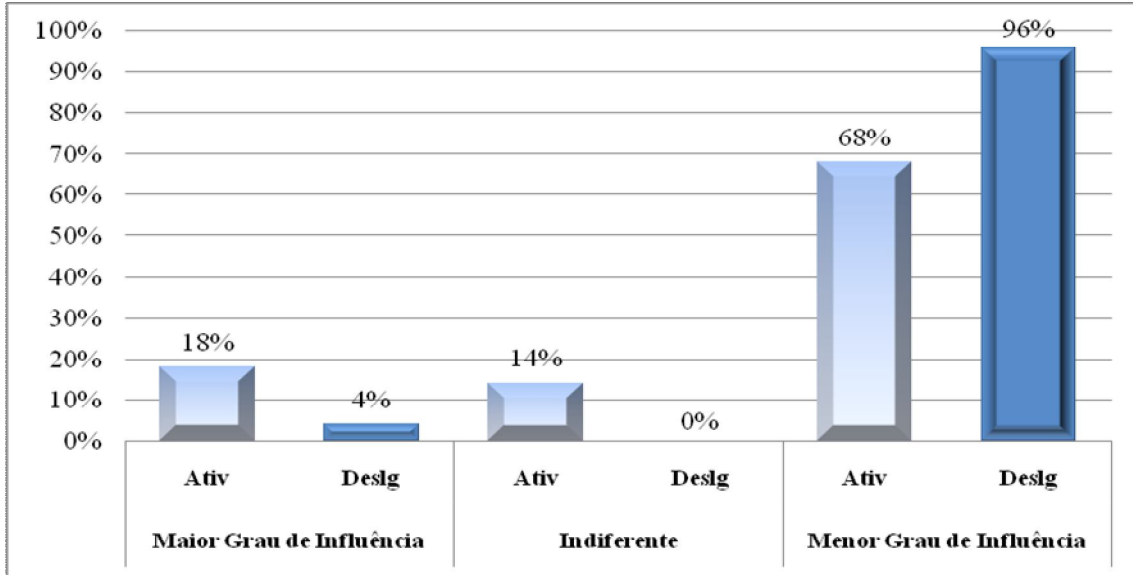


Figura 4 – Influência da liderança na decisão de sair da empresa.

3.4. OUTROS FATORES INFLUENCIADORES NO ÍNDICE DE TURNOVER

A pesquisa procurou identificar o fator liderança na rotatividade, mas visando obter maior qualidade nos resultados, foram coletados dados referentes a outros fatores que podem estar influenciando na mesma que não a liderança. Sendo assim, foram observados 5 grandes grupos: insatisfação com o salário; ambiente de trabalho; falta de valorização ou oportunidades; motivos pessoais e melhor oportunidade de trabalho. Para os trabalhadores que nesta resposta ficou em branco, foram agrupados como satisfeitos.

A partir da análise dos dados, percebeu-se que a insatisfação com o atual salário ficou com 41% das respostas. Seguido do fator de insatisfação com o ambiente de trabalho com 19%, que se refere aos fatores como elevada carga horária, fofoca entre colegas de trabalho, ambiente físico e ritmo de trabalho. Com índice de 12% aparecem os fatores que representam a falta de oportunidades e por motivos pessoais. Em seguida, 8% dos trabalhadores que saíam da empresa por uma melhor oportunidade. Somente 7% dos pesquisados demonstraram estar satisfeitos com a atual liderança. A da Figura 5 representa o resultado desta análise.

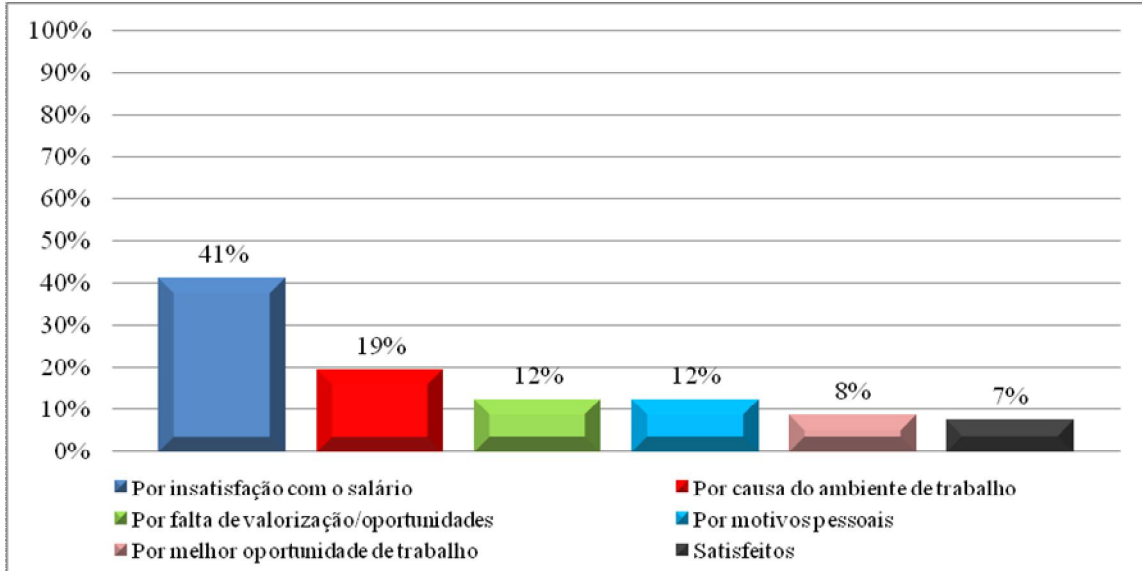


Figura 5 – Outros fatores que levariam os trabalhadores a sair da empresa

3.5. AVALIAÇÃO DOS LIDERES

A ferramenta de coleta de dados aplicada para o presente trabalho, permitiu ainda ter uma avaliação, de modo geral, dos líderes envolvidos e avaliados na pesquisa.

Como pode ser visto na Figura 6, a maior parte dos entrevistados aprovaram seus líderes. 62% dos desligados consideram-nos como ótimos, 13% não opinaram e 25% consideram a liderança ruim. O que é um índice considerável, passível de uma análise para possível tomada de decisão. Dentre os trabalhadores ativos, 75% aprovam seus líderes, 18% não opinaram e somente 7% não aprovam o estilo de liderança aplicado pelos seus líderes.

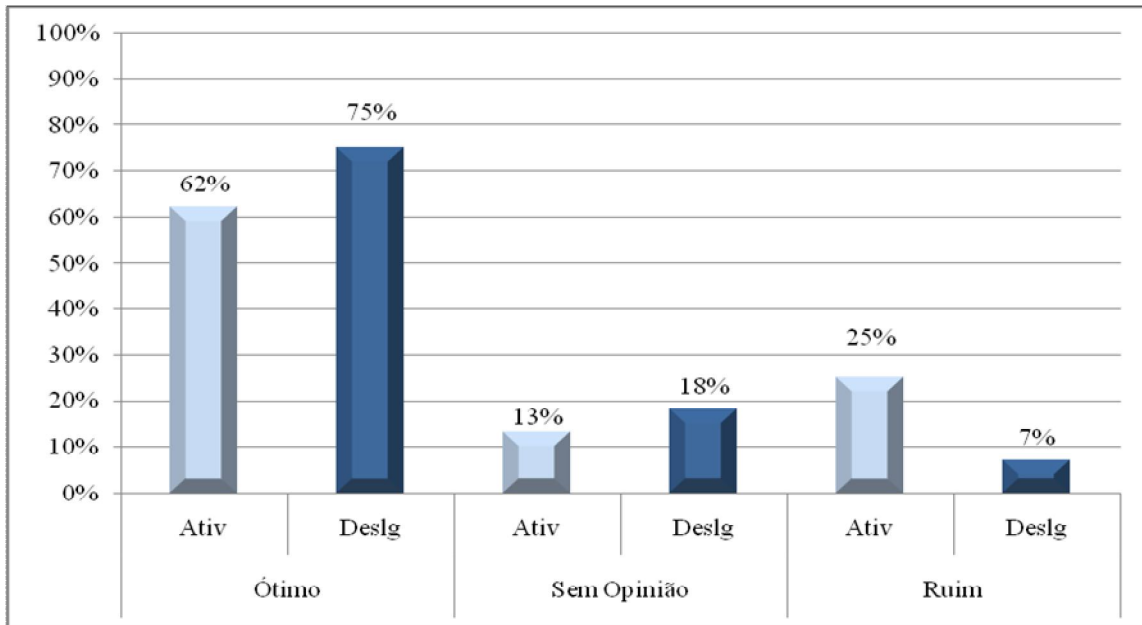


Figura 6 – Avaliação dos líderes pesquisado

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre estilos de liderança e sobre rotatividade de pessoal, também conhecido como índice de *turnover*, foi possível entender como o fator liderança influencia na rotatividade de pessoal das organizações.

Percebe-se que as pessoas são as peças mais significativas da organização e que são elas que contribuem para a existência e a permanência da empresa no ambiente de mercado, bem como seu crescimento constante. Para a permanência de pessoas que realmente fazem a diferença nas organizações, se faz necessário identificar os pontos de melhoria na empresa visando reter as mesmas. Cabe salientar que os fatores que influenciam na rotatividade são diversos e muitas vezes complexos, dificultando assim, para as organizações, a tarefa de retenção dos trabalhadores.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi de identificar a influência do fator liderança na rotatividade de pessoal. A primeira tarefa foi de identificar a caracterização da população, no qual constatou-se que a maior parte dos trabalhadores é do sexo feminino, devido a organização possuir grande parte dos setores de trabalho que não exijam maior esforço físico para a execução das tarefas. Uma população de idade bastante jovem, porém de escolaridade baixa para quem está buscando fixar-se no ambiente de trabalho.

Com relação aos estilos de liderança existentes no ambiente de trabalho, os comportamentos dos estilos democrático, situacional e paternalista respectivamente, são os que os líderes mais apresentam no dia-a-dia de trabalho. Cabe aos mesmos avaliar os pontos fortes e os pontos fracos destes estilos. De acordo com os dados obtidos percebeu-se que a liderança influencia no índice de rotatividade de pessoal das organizações. No setor de pesquisa do presente estudo, confirmou-se a teoria, porém o maior grau de influência da liderança encontrado entre os trabalhadores ativos foi de 2,1 pontos e de 1,3 para os desligados em uma escala de 1 a 5 pontos. Foi considerado fator determinante para o índice *turnover*, acima de 2 pontos, definido como considerável para essa pesquisa.

A realização deste trabalho permitiu ao pesquisador, um conhecimento mais detalhado no que diz respeito aos conceitos de liderança, comportamentos e características que podem ser úteis no dia-a-dia no setor de trabalho, uma vez que há um contato direto constantemente com pessoas. Para a empresa, permitiu-se avaliar uma das prováveis causas do alto índice de *turnover*, a liderança e conseqüentemente, apontar outros fatores que estão fazendo com que os trabalhadores saiam da empresa como a insatisfação com o atual salário, ambiente de trabalho e por falta de oportunidades.

Como resultado global desta pesquisa, conclui-se que a liderança não é fator determinante para o alto índice de rotatividade de pessoal da Indústria “X”, por não ultrapassar o índice proposto para análise, porém não o torna isento de qualquer análise, pois identificou-se também, outros prováveis fatores que poderiam estar influenciando na rotatividade, constatou-se que o baixo salário, insatisfação com o ambiente de trabalho, falta de valorização e oportunidades de crescimento na empresa merecem uma atenção especial por parte da empresa e que podem ser considerados objeto de estudo para próximas pesquisas.

5. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. Liderança administração dos sentidos. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Psicologia aplicada à administração de empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BISPO, Patrícia. A importância da gestão do *turnover*. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998>>. Acesso em: 13 ago. 2007.

- BOWDITCH, James. L; BUONO, Anthony. F.** Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- _____. Recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COHEN, Alan R; FINK, Stephen L.** Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos. São Paulo: Campus, 2003.
- DAFT, Richard L.** Administração. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.
- DUBRIN, Andrew J.** Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2006.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto.** Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2003.
- MARAU – Prefeitura Municipal.** Histórico e dados gerais 2006. Disponível em: <<http://www.pmmarau.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2007.
- _____. Crescimento e desenvolvimento econômico no município de Marau. [s.n.t].
- MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO.** Home Page. Artigos 2006. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 01 ago. 2007.
- MINA, Carlos.** Dialeto gerencial: a competência do fazer acontecer. Ponta Porá: Guavira, 2006.
- MINICUCCI, Agostinho.** Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOBLEY, William H.** *Turnover*: causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- ROBBINS, Stephen P.** Fundamentos do comportamento organizacional. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- _____. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SILVA, Glenio Luiz da Rosa e.** Controle de *turnover*:- como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SOTO, Eduardo.** Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2005.