5 Análises dos Resultados

O objetivo do presente capítulo é consolidar de forma geral os resultados obtidos a partir das entrevistas com o líder e das respostas dos questionários respondidos pelos funcionários de alto e baixo nível hierárquico da empresa “A” e da empresa “B”.

O primeiro tópico a ser abordado é o estilo de liderança dos dois líderes das empresas em análise. As respostas da primeira parte do questionário serão confrontadas com o que cada líder disse em suas entrevistas referente a cada estilo de liderança.

Essa primeira parte do questionário tem como objetivo classificar a liderança de acordo com as teorias situacionais de liderança de Bass (1990). Será classificada em transacional a média dos resultados que não ultrapasse 45 pontos e será classificada em transformacional a média das respostas que ultrapasse os 45 pontos.

O questionário foi elaborado a partir dos pilares de liderança situacional de Bass (1990) e a partir dos questionários de Pillai et al (1999).

A segunda parte do questionário é a avaliação do desempenho da empresa pela percepção dos funcionários. A metodologia foi adaptada do estudo de Fey & Denison (2003) onde os autores utilizaram como métrica de desempenho a participação de mercado, crescimento nas vendas, lucratividade, satisfação dos funcionários, qualidade dos produtos e serviços e desenvolvimento de novos produtos.

Primeiramente será exposto o que os entrevistados concluíram sobre o desempenho de mercado da empresa, que são afirmativas genéricas sobre participação de mercado e percepção de satisfação do consumidor quanto a produtos e serviços.

Especificamente será analisada a participação de mercado da empresa, a satisfação dos consumidores, a qualidade dos serviços da empresa, a qualidade dos produtos da empresa e se os funcionários acham que a empresa é muito ou pouco inovadora.

O próximo tópico a ser analisado é a percepção do desempenho financeiro da empresa pelos entrevistados.

Os tópicos específicos que foram abordados são: crescimento dos ativos da empresa, a saúde financeira da empresa e o crescimento nas vendas.

Por fim, será abordado o tema sobre a satisfação dos funcionários em cada uma das empresas, ou clima organizacional. Foram analisadas as questões feitas sobre a percepção dos funcionários referentes à satisfação deles mesmo para com os líderes e a empresa como um todo.

5.1 Estilos de Liderança

Nesse item serão expostos os resultados do perfil de liderança dos líderes das duas empresas. Essa parte compreende as primeiras 15 afirmativas do questionário, sendo as quatro primeiras referentes à liderança transacional e as 11 últimas referentes à liderança transformacional.

5.1.1 Líder da empresa “A”

O líder da empresa “A” quando questionado sobre seu estilo de liderança mostrou-se uma pessoa ativa e muito dinâmica no ambiente de trabalho. Sua liderança é de perto da equipe. Sempre quando pode ele está nos seis departamentos da empresa para verificar o que está acontecendo com o trabalho e tirar algumas dúvidas da equipe quando solicitado.

Para ele, o cumprimento das tarefas é essencial para sua gestão. Ele espera que as pessoas aceitem suas tarefas e as façam dentro do prazo. Seu estilo agressivo pode intimidar as pessoas, no entanto esse é seu modo enérgico de fazer com que as pessoas entendam a importância do trabalho a ser executado.

Para validar as respostas do líder e o estudo em si, os funcionários foram entrevistados para avaliar o estilo de liderança do sócio da empresa “A” de acordo com a resposta dos questionários.

As primeiras quatro frases do questionário são afirmativas referentes à liderança transacional. Quando foi perguntado se as pessoas recebiam salário de acordo com o cumprimento das tarefas, 50% responderam que sim e 13% que não, sendo que os outros não concordaram nem discordaram. Segundo Bass (1990), a troca entre o cumprimento das tarefas e a recompensa é a

chamada recompensa contingente, que é uma das quatro características do líder transacional.

Os funcionários rejeitaram a visão do líder que ele fica sempre atento aos processos do dia-a-dia e 63% concordaram que ele, além de ficar atento no dia-a-dia dos processos, toma ações corretivas quando algo não sai como planejado ou há descumprimento nas normas. Dos que responderam os questionários, apenas 13% não concordaram com essa afirmativa e o restante não concordou nem discordou.

Quando foi questionado se o líder só atuava com o descumprimento das regras, a metade das pessoas confirmou, e 38% discordaram da afirmativa.

Para terminar a parte da liderança transacional, os funcionários foram questionados se o líder se exime de responsabilidades e evita tomar decisões no dia-a-dia. Para essa afirmativa, boa parte dos funcionários não discordou nem concordou, mais especificamente 44% dos entrevistados. O mesmo percentual foram os que concordaram que o dono evita tomar decisões e se exime de responsabilidades no dia-a-dia, 44%. O restante não concordou com a afirmativa.

Na média, o líder teve a característica de perfil **transacional**. A gestão por recompensa contingente e a gestão por exceção ativa foram duas características fortes encontradas no perfil desse líder. Segundo Bass (1990), essas são duas das quatro características do líder transacional. No entanto, os traços de *laissez-faire* e gestão por exceção passiva foram características pouco presentes segundo as entrevistas com os funcionários.

Começando a parte da liderança transformacional, 63% dos entrevistados responderam que não concordam que as atitudes do líder fazem com que os funcionários o respeitem. Apenas 6% concordaram com a afirmativa e o restante não concordou nem discordou.

Quando foram questionados se eles sentiam orgulho de trabalhar para seu líder, 50% das pessoas concordaram e apenas 19% discordaram. Essa afirmação pode ter influenciado as pessoas a responder sobre o orgulho de trabalhar com uma pessoa pelo que a pessoa é, por seu status, não pelas atitudes da pessoa no dia-a-dia.

Na parte das necessidades pessoais, em média 50% dos entrevistados responderam que o dono não se importa muito com isso. Em contrapartida, 12% deles acreditam que sim.

Quando questionados a respeito da visão do futuro que o líder tem para seus colaboradores, um quarto das pessoas não discordou nem concordou que o

dono projeta um futuro interessante para seus colaboradores. Do restante, a metade não concorda com a afirmativa e um quarto concordou.

Os funcionários em sua grande maioria não acreditam que o líder da empresa “A” promova o trabalho em equipe. Para ser preciso, 81% dos entrevistados responderam que o dono não promove a cooperação entre os grupos de trabalho e pouco mais que 6% acreditam que sim.

A metade dos entrevistados não soube afirmar se o dono vê um problema do passado como uma oportunidade do presente. Essa foi a resposta onde se encontrou mais indecisão entre os entrevistados. Do total, 25% não concordou e 25% concordou.

O dono não mantém a calma em situações de crise. Isso foi o que 81% dos entrevistados afirmaram e apenas 6% não concordou com essa afirmativa.

Quanto à atenção individualizada, 63% não acreditam que o dono dê atenção individualizada para ajudar cada membro da equipe a cumprir seus objetivos fazendo um papel de mentor ou treinados. Apenas 19% concordaram que o líder possui essa habilidade.

Do total dos entrevistados, 44% não concordaram nem discordaram que o líder motiva a equipe em busca de uma meta. Apenas 19% concordaram com a afirmativa e 38% não concordaram.

Na parte da liderança transformacional, o líder teve 27 pontos numa escala de 11 a 55 possíveis, ou seja, 41% do total da pontuação. Isso prova que o líder tem pouca característica transformacional.

O líder da empresa “A” nessa primeira fase do questionário foi considerado como **líder transacional** por estar antes do intervalo de 45 pontos num total de 75 pontos. A pontuação total deste líder foi de 38,25.

5.1.2 Líder da empresa “B”

O líder da empresa “B” em sua entrevista afirmou que procura motivar a equipe na base da confiança, ou seja, ele transmite poder à equipe quando as pessoas acreditam que podem confiar no líder para o auxílio no desempenho de suas tarefas e cumprimento de seus objetivos.

Além disso, ele se mostra muito calmo nas conversas com os funcionários. Ele está sempre procurando corrigir os erros no final do dia e

quando chama a atenção faz isso em lugar reservado com a pessoa isolada, não a desmoralizando na frente do grupo de trabalho.

Para complementar e validar tudo o que o líder afirmou a respeito de sua liderança, foram entrevistados os funcionários da empresa "B". Quando questionado sobre o perfil de liderança do líder da empresa "B", a maioria das pessoas não concordou nem discordou que este possuía um perfil de liderança transacional ficando com a média de pontuação de 2,91 entre os 12 questionários de um total de cinco pontos.

Segundo os próprios funcionários, a média de respostas para a questão da recompensa por tarefa, uma das principais características do Líder transacional segundo Bass (1990), foi de 3,58 num total de cinco, ou seja, a maioria das pessoas respondeu que elas são recompensadas de acordo com o comprimento das tarefas.

O líder fica atento aos processos do dia-a-dia e toma ações corretivas quando há descumprimento das normas. Isso foi o que os respondentes afirmaram em maior escala, fato que contribui para que o líder não tenha características transformacionais, e sim transacionais.

No entanto, quando os funcionários foram questionados se o líder só atuava quando havia um descumprimento nas normas e se ele se eximia de responsabilidades, as respostas foram negativas.

As características do líder da empresa "B", segundo Bass (1990) são um pouco de gestão por exceção ativa, onde o líder fica atento às tarefas desempenhadas dos subordinados e toma atitudes corretivas de quem descumpra as normas. Apesar disso, é interessante notar que o resultado do estilo de liderança transformacional é mais expressivo que o da primeira parte do questionário.

Quando foi questionado se os funcionários respeitam o líder pelas suas atitudes, dois terços dos entrevistados concordaram ou concordaram completamente e o restante não concordou nem discordou. Não houve respostas discordantes para essa afirmativa. O mesmo foi observado quando foi perguntado se os funcionários sentiam orgulho de trabalhar para o seu líder e a resposta foi de cerca de 92% positiva.

Na parte da avaliação do líder em relação a seus seguidores as respostas foram 83% positivas, quando perguntado se o líder tinha respeito pelos seus seguidores e encarava de forma séria as necessidades deles. No entanto, quando foi questionado se porventura o líder passaria por cima de seus objetivos em função do bem dos seus funcionários a resposta foi negativa de um

terço e o restante não concordou nem discordou. Neste caso, parece haver na percepção dos funcionários um leve sentimento de egoísmo do líder para com os funcionários.

O líder projeta uma imagem interessante para o futuro dos colaboradores. Isso é o que 75% dos entrevistados concordaram. Apenas 17% não concordaram com essa afirmativa, o que mostra que o líder faz boas projeções para o futuro dos funcionários e os deixa entusiasmados.

O trabalho de equipe foi um dos pontos onde os funcionários em quase sua maioria absoluta concordaram haver. Cerca de 92% responderam positivamente que o líder promove a cooperação entre os grupos de trabalho.

Do total dos respondentes, 83% afirmaram que o líder age com calma em situações de crise e os mesmo 83% responderam que ele percebe um problema do passado como uma oportunidade do futuro.

Quanto ao treinamento e monitoramento da equipe, a maioria respondeu que o líder dá atenção individualizada para ajudar a cada membro a cumprir seus objetivos. Isso figura o reconhecimento da equipe que o líder tem em ser treinador ou mentor de sua equipe. Apenas 17% responderam de forma negativa.

Por fim, quando foi questionado sobre a motivação do líder para atingir um objetivo em comum, 92% responderam positivamente. Isso demonstra uma percepção dos funcionários de que o líder consegue motivar sua equipe em busca de um objetivo para o bem da organização e conseqüentemente para o bem de todos os funcionários.

Nessa parte do questionário as respostas em geral foram positivas para as características do líder transformacional. De um total de 55 pontos a respostas somaram 44 pontos, ou seja, 80%.

Na parte de liderança o líder da empresa "B" foi classificado como **líder transformacional** por estar depois do intervalo de 45 pontos num total de 75 pontos. A pontuação total do líder foi de 55,92.

5.2 Desempenho Organizacional

Na segunda parte do questionário os entrevistados foram questionados a respeito do desempenho da empresa.

Segundo Carneiro et al (2007), o desempenho pode ser analisado em duas dimensões: de acordo com sua natureza conceitual e metodológica. Na

dimensão conceitual os autores afirmam que uma das formas de analisar o desempenho é pela ótica dos *Stakeholders*, mais especificamente pelos empregados, gestores e gerentes. É sob esse prisma que o presente trabalho pretende expor seus resultados. Com uma investigação sobre o desempenho a partir das análises dos líderes e a partir das respostas dos questionários dos empregados da empresa, os liderados.

Como já foi dito anteriormente, a parte do desempenho foi dividida sob três óticas: ótica de mercado e consumidor, ótica financeira e ótica do empregado.

O trabalho pretende deixar clara a separação do desempenho financeiro e do desempenho não financeiro. Macedo & Silva (2004) destacam a importância de medir o desempenho da empresa não só como financeiros, mas também através de variáveis não financeiras, ou físicas. Para os autores essa é uma forma subjetiva de avaliar o desempenho da empresa.

A primeira parte a ser analisada é a parte de mercado e consumo. Nela serão analisadas a participação de mercado da empresa, a satisfação dos consumidores, a qualidade dos produtos e serviços da empresa e a inovação da empresa.

5.2.1 Desempenho de Mercado da Empresa “A”

Quanto à posição de mercado da empresa “A” não há dúvidas de que essa empresa está bem posicionada de acordo com a opinião de seus funcionários. Isso porque 94% dos questionados concordam que a empresa é líder de mercado e possui pelo menos 25% de participação de mercado. O mais impressionante é que 63% concordam plenamente com essa afirmativa e apenas 6% não concordaram.

Os serviços prestados pela empresa “A” estão acima da média do mercado para 75% dos entrevistados. O restante não concordou nem discordou com a afirmativa.

Quanto ao atendimento e a confiança do consumidor, 81% concordaram que os clientes estão satisfeitos com o atendimento e prefere até pagar um pouco mais caro pelos produtos da empresa “A”. Apenas 13% dos entrevistados não concordaram com essa afirmativa.

O número não é tão satisfatório quando entra em questão a qualidade dos produtos, prazos de entrega e prazos de pagamentos, apesar de ser positivo. Isso porque apenas 56% concordam que os produtos são de boa qualidade e há poucas queixas quanto aos prazos de pagamento e entregas. No entanto, não houve respostas negativas.

A empresa “A” inova mais do que a maior parte das empresas de seu mercado, segundo 81% dos entrevistados. Do total dos entrevistados, a metade concordou completamente com a afirmativa e nenhuma pessoa respondeu que não está de acordo com a afirmativa.

A empresa “A” teve aproximadamente 78% de respostas positivas quanto ao seu desempenho no mercado consumidor e apenas 4% de respostas negativas. De um total de 25 pontos em média empresa “A” somou 20,38 pontos, ou seja, 67% do total.

É plausível concordar que o desempenho da empresa “A” no mercado consumidor e nas questões referentes é extraordinário na opinião dos funcionários.

5.2.2 Desempenho de Mercado da Empresa “B”

Em relação à participação de mercado, 75% dos entrevistados responderam concordar que a empresa possui pelo menos 25% de participação de mercado no mercado onde atua. É visível a confiança que os funcionários depositam na empresa “B”, acreditando que ela é líder de mercado.

Quanto à qualidade dos serviços prestados pela empresa, dois terços concordaram que a empresa presta um serviço de qualidade acima da média do mercado. O restante dos respondentes não concordou nem discordou da afirmativa.

A qualidade dos serviços prestados pela empresa “B” é reflexo da boa relação entre o líder da empresa “B” e seus liderados.

Quando se fala de satisfação dos consumidores o resultado é mais positivo ainda. Mais de 91% concordaram que os clientes estão satisfeitos com o atendimento da empresa e preferem pagar até um pouco mais pelos seus produtos.

A qualidade dos produtos é bem vista por 83% dos respondentes. Segundo eles, os produtos são de boa qualidade e existem poucas queixas em relação a prazos de pagamento e entrega.

Apesar dos quesitos de mercado acima serem favoráveis à empresa, os funcionários não souberam responder se a empresa inova mais do que a maior parte das empresas do seu setor. Isso pode por em dúvida a afirmativa de que a empresa é líder de mercado em seu setor. Apenas um terço dos entrevistados afirmou que a empresa inova mais do que as outras empresas em seu setor e o restante dos entrevistados responderam que não discordam nem concordam.

Na média das questões, a empresa “B” teve 67% de respostas afirmativas quando os funcionários foram perguntados sobre questões do desempenho do mercado. De um total de 25 pontos na média de todas as questões a empresa “B” conseguiu ter um pouco mais de 19 pontos, ou 63%. Portanto, pode-se considerar que a luz da opinião da maioria dos funcionários a empresa tem um desempenho satisfatório em seu mercado de atuação.

5.2.3 Desempenho Financeiro da Empresa “A”

Antes de expor as respostas dos funcionários, cabe aqui destacar alguns pontos examinados segundo a entrevista ao líder. Foram realizadas apenas as cinco questões da parte de desempenho financeiro com cada líder das duas empresas.

Para o líder da empresa “A”, as contas da empresas são pagas em dia e a empresa possui boa saúde financeira. Nessa afirmativa o líder está em total acordo.

O líder apenas concorda que as vendas cresceram nos últimos três anos. Segundo o próprio, se não fosse a crise mundial de consumo de setembro de 2008, a empresa continuaria em trajetória crescente até os dias de hoje, acompanhando o crescimento da demanda por seus produtos.

O líder da empresa concorda plenamente com essa afirmativa e ainda afirma que apesar da crise, os estoques continuam crescendo para prevenir a empresa de uma possível falta mundial dos produtos numa melhora da economia.

O dono não concorda nem discorda dessa afirmação, pois acredita que os salários de sua empresa já estão em níveis satisfatórios para seus

subordinados. A política salarial de sua empresa é praticamente inexistente, pois os aumentos de salário dos funcionários se dão através de competência e tarefas, não através do tempo.

Quando é questionado sobre o maior nível de delegação de poder em sua empresa, o líder concorda plenamente. Segundo o próprio, há cinco anos, a sua empresa não era departamentalizada e muitos funcionários exerciam funções de outros setores. Hoje, há claramente uma divisão de tarefas e, apesar das pessoas acumularem outras funções, as tarefas são bem divididas entre os departamentos.

Os funcionários da empresa “A” ,de um modo geral, vêem como satisfatório o desempenho financeiro dessa empresa. Na primeira afirmativa, todos concordaram que a empresa possui uma boa saúde financeira e que as contas são pagas em dia, sendo que 75% desses concordam completamente.

O crescimento das vendas foi respondido de forma positiva para 69% dos questionados. Somente 6% não concordaram que as vendas cresceram nos últimos três anos e um quarto não soube responder. A crise do final de 2008 pode ter influenciado a resposta dos entrevistados que não concordaram na totalidade e algumas pessoas preferiram não opinar de forma positiva nem negativa.

Quanto ao crescimento dos ativos e dos estoques 63% dos respondentes concordaram com a afirmativa. Não houve respostas positivas e o restante dos 37% não soubera responder devido ao mesmo motivo da resposta anterior.

Apesar das pessoas perceberem o resultado financeiro da empresa “A” como satisfatório, apenas 25% delas concordaram que os salários cresceram mais que a média do mercado. Metade das pessoas não concordou com essa afirmação e mais 25% das pessoas não concordaram nem discordaram.

A maioria dos funcionários respondeu haver uma maior delegação de poder e um crescimento no número dos funcionários. Apenas 13% não concordam com isso e 38% não concordaram nem discordaram.

Para validar que o desempenho financeiro da empresa “A” é satisfatório foi aferido que 68% das pessoas concordaram com as questões referentes ao desempenho financeiro da empresa. Se não levamos em consideração a questão dos salários, esse número cresce 75% e apenas 5% de respostas negativas.

5.2.4 Desempenho Financeiro da Empresa “B”

As mesmas cinco afirmativas foram feitas para o líder da empresa “B” e o resultado não foi muito diferente do que foi analisado pelo líder da empresa “A”.

O líder da empresa concorda que as contas são pagas em dia e existe boa saúde financeira em sua empresa. Segundo o dono, são poucas as vezes que há recursos de terceiros presentes na empresa, mas quando existem são pagos dentro de suas datas de vencimento.

As vendas cresceram nos últimos três anos. Essa é uma afirmativa que o dono concorda em sua totalidade. Diferentemente da empresa “A”, a empresa “B” não teve muito impacto com a crise de consumo mundial em setembro de 2008. O dono afirma que as vendas estão a cada ano em ritmo crescente e só cresceu menos na Copa do mundo de 2006, pois o movimento do comércio de rua é menor devido à escassez de pessoas nas ruas da região.

O dono da empresa “B” concorda plenamente que os ativos cresceram. Desde o início da empresa os ativos estão em crescimento. No ano passado a mais nova aquisição foi um ponto de loja extra a menos de 500 metros da matriz. Além disso, houve um grande crescimento na capacidade de armazenamento com o segundo andar do ponto extra adquirido recentemente.

Os salários estão em crescimento lento segundo o dono da empresa. O dono apenas concorda que há um leve crescimento dos salários em relação à média do mercado. O objetivo do dono é formar uma equipe de trabalho mais qualificada, portanto ele na medida do possível reajusta os salários acima da média do mercado para que seus funcionários não migrem pro concorrente.

Na última afirmativa, o dono apenas concorda que houve um crescimento do poder de delegação com a criação de novos cargos ao longo dos anos como chefe de estoque, chefe do setor de embalagens e subgerentes da loja principal.

Quando foram feitas as mesmas questões para os funcionários, o resultado não foi muito diferente do que o analisado pelo líder da empresa “B”.

Dos entrevistados, 75% responderam que acreditam que a empresa possui boa saúde financeira e que as contas são pagas em dia.

Quando foi perguntado a respeito do crescimento das vendas, os funcionários corroboraram a afirmativa do líder e 83% concordaram totalmente que as vendas cresceram nos últimos três anos da empresa. Apenas 8% não responderam de forma afirmativa.

Da mesma forma, os 83% responderam que a empresa teve um crescimento dos ativos ao longo dos últimos anos. No entanto, as pessoas não afirmaram com tanta veemência e a grande maioria desses 83% apenas concordou com a afirmativa.

Em relação aos salários pagos pela empresa, as respostas foram satisfatórias, mas não tanto quanto as outras respostas dessa seção. Dois terços dos entrevistados concordaram que o crescimento dos salários deu-se acima da média do mercado, enquanto um terço não concordou nem discordou com a afirmativa.

Os funcionários também concordaram com o que o líder afirmou a respeito da delegação de poder e criação de novos postos de trabalho. Do total dos entrevistados, 83% concordaram haver maior delegação de poder e mais funcionários na empresa ao longo dos anos.

Para fechar a seção, tanto os funcionários quanto o líder possuem uma visão de desempenho financeiro bastante satisfatório para a empresa “B”. De todas as respostas, 80% delas foram afirmativas e o restante não discordou nem concordou com as afirmativas em questão.

5.2.5 Percepção de Clima Organizacional na Empresa “A”

Para finalizar a seção do desempenho foi questionado o que os funcionários percebem sobre o clima e o ambiente do trabalho da empresa. Assim como nas outras duas etapas, foram feitas cinco afirmativas em escala Likert de cinco pontos para as pessoas validarem ou não as questões.

O objetivo dessa etapa foi tentar medir a satisfação dos funcionários na empresa para com seu líder e a própria empresa que eles trabalham.

Na primeira afirmativa foi questionado se os respondentes falam para seus amigos, os quais não são preferencialmente do mercado onde a empresa atua, se ele trabalha em uma boa organização. De todos que responderam, apenas 25% concordaram com essa frase e 44% discordaram.

Quanto à relação chefe-subordinado as pessoas tiveram respostas distintas. Enquanto 44% dos funcionários afirmaram possuir boa relação com o seu chefe outros 44% responderam não ter.

Nenhum dos funcionários acredita que os valores dessa empresa são convergente com seus valores pessoais. No entanto, 56% discordaram sendo que os outros 44% não concordaram nem discordaram com essa afirmação.

As pessoas não estão comprometidas diariamente com o trabalho. Isso foi o que 63% dos funcionários responderam. Apenas 6% deles concordaram que os funcionários estão comprometidos diariamente com o trabalho. Isso denota a falta de motivação da equipe.

A maioria dos funcionários acredita estar sendo injustiçado quanto a seus salários. Essa afirmação foi respondida por 69% das pessoas. Apenas 13% acreditam estar ganhando de forma justa com seu nível de instrução, experiência profissional e trabalho desempenhado.

Nessa seção, apenas 18% dos funcionários responderam as questões de forma positiva e 55% de forma negativa. Isso deixa claro que a liderança transacional do sócio da empresa “A” não está sendo satisfatória para a grande maioria dos funcionários.

5.2.6 Percepção de Clima Organizacional na Empresa “B”

Os funcionários responderam as cinco questões relativas ao clima organizacional ou satisfação no ambiente de trabalho da empresa “B”.

Quando lhes foi perguntado se eles trabalham numa empresa boa, todos responderam que sim. Dessa totalidade, apenas um terço respondeu que concorda totalmente. Isso demonstra que os funcionários estão satisfeitos em trabalhar na empresa “B” e tem orgulho de dizer isso.

Quanto à relação do funcionário com o chefe, 92% responderem que possuem boa relação com seu chefe. O restante dos entrevistados não concordou nem discordou da afirmativa.

Os valores da empresa “B” são bastante parecidos com os valores explicitados pelos funcionários. Dos entrevistados, dois terços concordaram totalmente que a empresa possui os mesmos valores que eles. O restante dos entrevistados apenas concordou. Nesta afirmativa não houve pessoas que responderam de forma negativa.

Apesar de satisfatório o desempenho do ambiente de trabalho, os funcionários não foram convincentes ao responder sobre o comprometimento das pessoas no trabalho do dia-a-dia. Por mais que sintam orgulho de dizer que

trabalham na empresa “B”, a pesquisa revelou que apenas 50% dos entrevistados afirmam que as pessoas estão comprometidas com o trabalho. A maioria do restante não concordou nem discordou com a afirmativa e apenas 17% não concordaram que as pessoas estão comprometidas com o trabalho.

Por fim, os funcionários foram questionados sobre a remuneração e sobre sua percepção de justiça nos salários. Mais de 91% dos entrevistados se mostraram satisfeitos com seus salários baseados no seu nível de instrução, experiência profissional e trabalho desempenhado.

Na soma agregada das questões de clima organizacional, 86% das pessoas responderam de forma positiva às questões relativa a satisfação no ambiente de trabalho. Na média dos entrevistados a soma dos pontos foi de exatamente 21 em 25 pontos possíveis, ou seja, 84% do total de satisfação no ambiente de trabalho foi atingido no resultado das entrevistas com os funcionários.

Com esse resultado pode-se inferir que os funcionários estão bastante satisfeitos com o ambiente de trabalho, apesar de algumas poucas pessoas acreditarem que os funcionários não estão comprometidos com o trabalho.

5.3 Quadros analíticos

Para efeito de ilustração, a tabela 8 mostrará a média das respostas numa escala de um a cinco, onde um foi quando a pessoa discordou completamente e cinco quando ela concordou completamente.

Tabela 8: Média das respostas quanto ao estilo de liderança

Afirmativas sobre os estilos de liderança	Empresa A	Empresa B
Você é recompensado de acordo com o cumprimento de suas tarefas*	3,63	3,66
O seu chefe fica atento todo dia com os processos do dia-a-dia e toma ações corretivas quando alguma coisa não sai como ele imaginou ou quando há descumprimento das normas*	3,82	4,25
Seu líder só atua quando há descumprimento das regras*	2,82	2,25
Seu líder evita tomar decisões e se exime de responsabilidades*	2,56	2,58
As atitudes do seu líder fazem com que seus seguidores o respeitem	2,25	4,17
Você sente orgulho de trabalhar para seu líder	3,31	4,33
Seu líder encara de forma séria as necessidades pessoais dos colaboradores	2,50	4,08

Ele mostra respeito pelos sentimentos individuais dos seguidores	2,38	4,00
Passa por cima de seus interesses para o bem dos colaboradores	2,19	2,83
Projeta uma imagem interessante do futuro para seus seguidores	2,56	4,00
Promove a cooperação entre os grupos de trabalho	2,00	4,25
Percebe um problema do passado como uma oportunidade de melhoria no presente.	2,94	4,25
Mantém a calma durante situações de crise	1,88	4,25
Dá atenção individualizada para ajudar cada membro a cumprir seus objetivos, fazendo um papel de mentor ou treinador	2,38	3,75
Motiva o grupo para trabalhar junto em busca do mesmo objetivo	2,69	4,33

As perguntas com asterisco foram relativas à liderança transacional. A pontuação delas foi revertida para ser verificado se o líder possui perfil transacional ou transformacional.

A seguir, a tabela 9 mostra resumidamente a média do que os funcionários das duas empresas responderam sobre o desempenho de mercado de suas empresas. A mesma escala foi respeitada nessa parte do questionário.

Tabela 9: Média das respostas para o desempenho de mercado

Afirmativas sobre desempenho de Mercado	Empresa A	Empresa B
Sua empresa é líder no seu mercado. Ela possui pelo menos 25% de participação de mercado na região que ela atua	4,50	3,67
Os serviços oferecidos por sua empresa estão acima da média do mercado	4,06	4,08
Seus clientes estão satisfeitos com o atendimento da sua empresa e preferem pagar até um pouco mais pelos seus produtos	3,88	4,25
Os produtos são de boa qualidade e as queixas são poucas com relação a prazos de entrega e pagamento	3,63	3,83
Sua empresa inova mais do que a maior parte das empresas do seu mercado	4,31	3,42

O quadro acima reflete que as duas empresas estão bem posicionadas em seus mercados e os consumidores estão bem servidos, segundo a opinião da maioria dos funcionários.

Para o desempenho financeiro, o quadro 10 irá resumir a média do que os entrevistados responderam sobre suas empresas.

Tabela 10: Média das respostas para o desempenho financeiro

Afirmativas sobre desempenho Financeiro	Empresa A	Empresa B
Sua empresa tem uma boa saúde financeira. As contas são pagas em dia	4,75	4,00
Nos últimos três anos você percebeu um crescimento nas vendas	3,81	4,75

Os ativos, inclusive estoque, de sua empresa cresceram no mesmo período	3,81	4,25
Os salários da sua empresa aumentaram em relação à média do mercado	2,75	3,75
Existe uma maior delegação de poder e um aumento dos funcionários nos últimos três anos	3,50	4,25

Com exceção dos aumentos de salários da empresa “A”, todas as outras respostas foram positivas no resultado financeiro das duas empresas. Na percepção dos funcionários, todas as duas empresas estão com seus indicadores de desempenho financeiro saudáveis.

Para concluir a análise do desempenho, segue o último quadro, o desempenho de clima organizacional.

Tabela 11: Média das respostas para o desempenho de clima organizacional

Afirmativas sobre desempenho de Clima Organizacional	Empresa A	Empresa B
Você fala para seus amigos que trabalha numa boa organização	2,75	4,25
Você tem uma boa relação com seu chefe	2,88	4,33
Os valores dessa empresa são parecidos com seus valores pessoais	2,19	4,50
As pessoas estão comprometidas diariamente com o trabalho	2,19	3,25
Você considera sua remuneração justa pelo seu nível de instrução, experiência profissional e trabalho desempenhado	2,13	4,42

No último tópico do desempenho, as duas empresas tiveram julgamentos divergentes. Enquanto os funcionários da empresa “A” estão pouco satisfeitos com o ambiente e o clima organizacional, os funcionários da empresa “B” estão bastante satisfeitos. A resposta da empresa “B” foi pouco satisfatória apenas quando eles foram questionados sobre o comprometimento do trabalho.

Por fim, o quadro 12 mostrará o resumo de todas as médias finais dos tópicos agrupados a seguir:

Tabela 12: Médias finais agrupadas

Grupos	Empresa A	Empresa B
Liderança Transacional	3,21	3,19
Liderança Transformacional	2,46	4,02
Estilo de Liderança	2,55	3,73
Desempenho de Mercado e Consumidor	4,08	3,85
Desempenho Financeiro	3,73	4,25
Desempenho de Clima Organizacional	2,43	4,15
Desempenho Total	3,41	4,07

Na parte da liderança, todos os dois líderes possuem algumas características transacionais. No entanto, quando é medida a liderança transformacional, apenas o líder da empresa “B” possui esse estilo de forma mais convincente para a pesquisa. O líder da empresa “A” tem pouca característica transformacional, como visto acima. Na média, as respostas foram mais negativas do que positivas.

No geral, o líder da empresa “A” ficou abaixo de três pontos, o que é considerado líder transacional e o líder da empresa “B” ficou acima dos três pontos, sendo considerado líder transformacional.

No desempenho geral, todas as duas empresas tiveram níveis satisfatórios, sendo que a empresa “B” teve um melhor desempenho.

Em cada módulo, a empresa “A” se destacou apenas nos desempenho de mercado e financeiro, ficando com um desempenho de clima organizacional não satisfatório. Por outro lado, a empresa “B” teve um índice bem satisfatório para todos os índices de desempenho fechando com a média de mais de quatro pontos.