

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Marcos José Cosme de Souza

**O modelo de Liderança Situacional de Hersey e
Blanchard na análise da liderança – o caso do
departamento de assistência técnica de uma empresa
do setor de serviços no Recife - PE**

Recife, 2014

Marcos José Cosme de Souza

**O modelo de Liderança Situacional de Hersey e
Blanchard na análise da liderança – o caso do
departamento de assistência técnica de uma empresa
do setor de serviços no Recife – PE**

Orientadora: Profa. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2014

A minha esposa Kênia, por seu amor demonstrado através de atitudes de carinho, apoio e incentivo.

A minha tia Luzia, a quem jamais poderei retribuir todo o bem que fez a mim e a meus irmãos.

Agradecimentos

Ao meu Deus, em primeiro lugar, por ter concedido a mim a oportunidade de participar deste Mestrado Profissional e a dádiva do saber mais, e entender, agora, que há ainda muito mais a aprender.

À Universidade Federal de Pernambuco, por oferecer este curso tão valioso, compreendendo a necessidade dos trabalhadores do mundo corporativo que desejam aprofundar seus conhecimentos e adequando o curso para viabilizar a nossa participação.

A minha orientadora, Profa. Dra. Débora, quem me ofereceu as ferramentas de trabalho e mostrou-me o caminho pelo qual eu deveria trilhar.

Ao Pedro, um amigo, que permitiu que esta pesquisa fosse realizada em seu departamento. E a todos da organização que, de muitas formas, contribuíram para a realização deste trabalho.

A minha família, em especial aos familiares mais próximos, os quais sempre me apoiaram nesta jornada: meus irmãos Júnior e Jackson; meu irmão mais velho John, o qual tão generosamente me auxiliou com seu conhecimento em várias fases deste trabalho; meu pai, Geraldo; e meus primos-irmãos James e Thiago; sem esquecer, jamais, daquela que é uma das minhas mais importantes influências positivas, e, certamente, aquela que é responsável pela guinada em minha vida rumo ao mundo acadêmico, minha “titia” Luzia Souza.

Um agradecimento muito especial a minha esposa, Kênia, por sua paciência e tolerância. Por me apoiar durante todo este tempo como mestrando. Por compreender a necessidade (em não raras vezes) de minha reclusão em nosso escritório para me dedicar exclusivamente aos estudos durante este período.

“Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento.

Porque é melhor a sua mercadoria do que artigos de prata, e maior o seu lucro que o ouro mais fino.

Mais preciosa é do que os rubis, e tudo o que mais possas desejar não se pode comparar a ela.”

Resumo

Esta pesquisa buscou analisar como ocorre o fenômeno da liderança, sob a ótica do modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Este tema foi escolhido haja vista que o desenvolvimento teórico acerca do tema liderança, revela a relevância do tema e o interesse que as empresas têm dado para esta questão. Neste quesito, o desenvolvimento de lideranças eficazes poderá contribuir para as organizações no que tange ao aumento de produtividade. Segundo a teoria situacional, através da utilização dos estilos de liderança adequados, o acréscimo da eficiência relacionado a pessoas poderá ser alcançado durante o processo, porém é necessário ao líder possuir habilidade para identificar o nível de maturidade de seus seguidores. Este trabalho possui como escopo o nível operacional do departamento de assistência técnica de elevadores e escadas rolantes de uma empresa multinacional, inserida na indústria da construção civil. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório, a qual utilizou a estratégia estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi o questionário. Como método de análise, foi utilizada a estatística descritiva. Como principais resultados da pesquisa é possível citar: o estilo de liderança Persuadir é o estilo predominante dos líderes de equipe; os líderes possuem um grau de efetividade positivo quanto a adaptabilidade de estilo de liderança; o nível de maturidade das equipes está entre moderado e alto; e, apesar de haver incompatibilidade entre o estilo de liderança do líder e o nível de maturidade em todas as equipes, o estilo de liderança de todos eles está situado dentro da faixa de eficácia.

Palavras-chave: Liderança Situacional. Estilo de liderança. Líder. Maturidade. Liderados.

Abstract

This research aimed to examine how the phenomenon of leadership occurs, from the perspective of the Situational Leadership model of Hersey and Blanchard. This theme was chosen considering that the theoretical development on the subject leadership, reveals the importance of the topic and the interest that companies have given to this issue. In this regard, the development of effective leaders can help organizations increase productivity. According to the situational theory, with the appropriated leadership styles, the increase in people-related efficiency can be reached during the process, but it is necessary that the leader have the ability to identify the maturity level of their followers. This work has scoped the operational level of the service department of elevators and escalators of a multinational company, part of the construction industry. This is a quantitative research, exploratory, which used a case study strategy. The data collection instrument used in this study was a questionnaire. Descriptive statistics was used as a method of analysis. The main search results can include: the leadership style to Persuade is the predominant style of team leaders; leaders have a positive degree of effectiveness about leadership style adaptability; the maturity level of the teams is between moderate and high; and, although there is incompatibility between the leadership style of leader and the maturity level in all teams, the leadership style of all of them is located within the effective range.

Keywords: Situational Leadership. Leadership styles. Leader. Maturity. Followers.

Lista de figuras

Figura 01	Estilo do líder e maturidade dos liderados	30
Figura 02	Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe A	47
Figura 03	Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe A	49
Figura 04	Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe B	55
Figura 05	Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe B	57
Figura 06	Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe C	63
Figura 07	Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe C	65
Figura 08	Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe D	70
Figura 09	Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe D	72

Lista de tabelas

Tabela 01	Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário LEAD-Subordinados	42
Tabela 02	Respostas do superior do líder da Equipe A ao questionário LEAD-Outros	43
Tabela 03	Respostas do líder da Equipe A ao questionário LEAD-Autopercepção	44
Tabela 04	Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe A e seu grau de efetividade	45
Tabela 05	Respostas do líder da Equipe A ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Trabalho	46
Tabela 06	Respostas do líder da Equipe A ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica	46
Tabela 07	Respostas do líder da Equipe A ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)	47
Tabela 08	Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho	48
Tabela 09	Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica	48
Tabela 10	Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)	48
Tabela 11	Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário LEAD-Subordinados	51
Tabela 12	Respostas do superior do líder da Equipe B ao questionário LEAD-Outros	52
Tabela 13	Respostas do líder da Equipe B ao questionário LEAD-Autopercepção	52
Tabela 14	Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe B e seu grau de efetividade	53
Tabela 15	Respostas do líder da Equipe B ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho	54
Tabela 16	Respostas do líder da Equipe B ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica	54
Tabela 17	Respostas do líder da Equipe B ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)	55
Tabela 18	Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho	56
Tabela 19	Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica	56
Tabela 20	Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)	56
Tabela 21	Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário LEAD-Subordinados	59
Tabela 22	Respostas do superior do líder da Equipe C ao questionário LEAD-Outros	59
Tabela 23	Respostas do líder da Equipe C ao questionário LEAD-Autopercepção:	60
Tabela 24	Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe C e seu grau de efetividade	61
Tabela 25	Respostas do líder da Equipe C ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho	62
Tabela 26	Respostas do líder da Equipe C ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica	62
Tabela 27	Respostas do líder da Equipe C ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)	63

Tabela 28	Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho	63
Tabela 29	Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica	64
Tabela 30	Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)	64
Tabela 31	Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário LEAD-Subordinados	67
Tabela 32	Respostas do superior do líder da Equipe D ao questionário LEAD-Outros	67
Tabela 33	Respostas do líder da Equipe D ao questionário LEAD-Auto percepção	68
Tabela 34	Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe D e seu grau de efetividade	69
Tabela 35	Respostas do líder da Equipe D ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho	70
Tabela 36	Respostas do líder da Equipe D ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica	70
Tabela 37	Respostas do líder da Equipe B ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)	70
Tabela 38	Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho	71
Tabela 39	Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica	71
Tabela 40	Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)	71
Tabela 41	Grau de adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes das equipes	76
Tabela 42	Nível de maturidade de trabalho das equipes	76
Tabela 43	Nível de maturidade psicológica das equipes	77
Tabela 44	Nível de maturidade das equipes	77

Lista de siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
LASI	<i>Leader Adaptability and Style Inventory</i>
LEAD	Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder
PIB	Produto Interno Bruto

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos.....	20
1.2 Justificativa.....	21
1.3 Estrutura da dissertação	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3 MÉTODO.....	32
3.1 Método e técnica da pesquisa	32
3.2 Instrumento de coleta de dados	34
3.3 Método de análise.....	38
3.4 O caso	39
4 RESULTADOS	41
4.1 Equipe A.....	41
4.1.1 Estilo de liderança do líder da Equipe A	42
4.1.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe A e seu grau de efetividade	44
4.1.3 Nível de maturidade da Equipe A.....	45
4.1.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe A	49
4.2 Equipe B	50
4.2.1 Estilo de liderança do líder da Equipe B	50
4.2.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe B e seu grau de efetividade	53
4.2.3 Nível de maturidade da equipe B	54
4.2.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe B	57
4.3 Equipe C	58
4.3.1 Estilo de liderança do líder da Equipe C	58
4.3.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe C e seu grau de efetividade	60
4.3.3 Nível de maturidade da equipe C	61
4.3.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe C	65
4.4 Equipe D.....	66
4.4.1 Estilo de liderança do líder da Equipe D	66
4.4.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe D e seu grau de efetividade	68
4.4.3 Nível de maturidade da equipe D	69

4.4.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe D	72
4.5 Comparação entre equipes.....	73
4.5.1 Comparação entre estilos de liderança do líder	73
4.5.1.1 LASI-Subordinado	74
4.5.1.2 LASI-Outros	74
4.5.1.3 LASI-Autopercepção.....	75
4.5.2 Comparação sobre o grau de adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes.....	75
4.5.3 Comparação sobre o nível de maturidade das equipes	76
4.5.3.1 Maturidade de trabalho	76
4.5.3.2 Maturidade psicológica.....	76
4.5.3.3 Maturidade média da equipe.....	77
4.5.4 Comparação sobre a aderência entre o estilo de liderança do líder e o nível de maturidade de sua equipe	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.2 Sugestões para pesquisas futuras.....	81
5.3 Implicações gerenciais.....	82
REFERÊNCIAS	85
ANEXOS	88
ANEXO A - Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho e Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica.	89
ANEXO B – Questionário LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) ou LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder).....	90
ANEXO C – Gabarito para tabulação dos resultados do Questionário LASI.....	92

1 Introdução

O tema liderança vem recebendo atenção especial dos estudos organizacionais, dada a centralidade desse fenômeno para a Administração. Apesar de ainda não utilizar especificamente esta nomenclatura, tanto Taylor quanto Fayol iniciaram suas contribuições no estudo do comportamento organizacional já no início do século XX, mais precisamente em 1911, com a publicação do livro de Frederick W. Taylor: *The Principles of Scientific Management*, pela editora Harper & Brothers (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Historicamente, o termo liderança surgiu por volta do século XIII e, na língua inglesa, passou a ser utilizado mais recentemente, a partir do século XVIII. Contudo, no século IV a.C. a obra *A República*, escrita por Platão, já apresentava especial atenção à educação e treinamento dos líderes políticos da época (BERGAMINI, 1994).

O estudo sobre liderança passou por diversas fases ao longo do seu desenvolvimento no último século. Inicialmente, com estudos que ocorreram entre 1904 e 1948, sobre a Teoria dos Traços, a qual enfatizava de forma especial as qualidades pessoais do líder, além de determinadas características de personalidade. A seguir, surgiu a Teoria da Abordagem Comportamental, que parte do pressuposto de que liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal (BERGAMINI, 1994; SCHNEIDER, 2005; OLIVEIRA, 2009).

A Teoria da Abordagem Contingencial, em contraponto a teoria anterior, buscou entender como a liderança flui, relegando a segundo plano os comportamentos dos líderes, surgindo, assim, a figura dos seguidores¹ e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado (BERGAMINI, 1994).

¹ Neste trabalho foi utilizado como sinônimos os termos: liderados, seguidores e membros da equipe.

A abordagem base deste trabalho que está entre as perspectivas situacionais – a qual também faz parte da abordagem Contingencial – é a Teoria da Liderança Situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986), que vem a ser o resultado desta evolução dos estudos acerca do tema liderança. Para estes autores, o modelo de sucesso é alcançado pela escolha do estilo adequado de liderança relacionado ao nível de maturidade (ou prontidão) dos membros da equipe numa determinada situação, ou seja, uma teoria com foco central nos liderados.

Dentre as diversas teorias existentes, a Teoria Situacional foi escolhida pelo autor deste trabalho considerando a multiplicidade de estilos de liderança e dos perfis dos subordinados da organização em estudo. Esta diversidade, não apenas dos líderes como de suas equipes, é um dos aspectos mais marcantes da abordagem situacional (BERGAMINI, 1994; SCHNEIDER, 2005; OLIVEIRA, 2009; SANTOS, 2010).

Como será explanado na seção “Referencial teórico”, na Liderança Situacional há quatro estilos eficazes de liderança: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Os quais são melhores utilizados quando apropriados ao nível de maturidade relativo à determinada tarefa/situação do liderado ou equipe em questão. Pode-se definir maturidade como “[...] a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187).

Assim, há dois componentes a serem analisados quanto à maturidade, segundo estes autores: maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição). O primeiro refere-se ao conhecimento e à capacidade de executar determinada tarefa sem orientação externa. Esta maturidade é alcançada através de experiências passadas em atividade similares, treinamento etc. O segundo componente da maturidade está relacionado à disposição, ou até mesmo empenho, para executar esta tarefa, ou seja, se a pessoa está motivada a agir sem haver a necessidade de estímulo externo. Algumas vezes, o aparente

desinteresse do indivíduo pode estar relacionado não apenas à ignorância acerca da atividade, mas também à insegurança pessoal, ainda que a pessoa possua grande conhecimento sobre o assunto.

Quando o liderado está num nível de maturidade baixa, ou seja, não possui nem disposição, nem capacidade para executar uma tarefa, o estilo de liderança mais eficaz a ser utilizado será “Determinar”. Já quando o seguidor não possui capacidade, porém possui disposição para executar uma tarefa, isto é, apresentando maturidade entre baixa e moderada, o líder deve oferecer a orientação necessária, juntamente com apoio ao seguidor, utilizando o estilo de liderança “Persuadir” (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para o liderado que possui um nível de maturidade entre moderado e alto, ou seja, possui capacidade para executar uma tarefa, porém não possui disposição para fazê-la, o líder deve lançar mão de um estilo de liderança denominado “Compartilhar”, concentrando esforços em seu comportamento de relacionamento, visto que um comportamento voltado para tarefas e orientação, neste caso, seria desnecessário. Por último, para um seguidor que possui tanto as habilidades necessárias quanto o comprometimento para executar uma tarefa, apresentando um nível de maturidade alto, cabe ao líder, para potencializar os resultados, oferecer um estilo de liderança denominado “Delegar”. Pois comportamentos que venham a tentar supervisionar estritamente o liderado ou estreitar o relacionamento, podem vir até mesmo a desestimulá-lo, visto que ele pode interpretar esta ação por parte do líder como desconfiança em sua capacidade de solução (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Embora essa teoria pareça ter alto poder explicativo, o conceito de liderança não é consenso no mundo acadêmico, todavia, para esta dissertação, foi utilizado o conceito definido pelos próprios autores, Hersey e Blanchard (1986, p. 104), para os quais, liderança situacional é: “[...] o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.”.

Este modelo não é imune a críticas. Por exemplo, o fato de ainda não haver grande número de pesquisas científicas que o embasem teoricamente (GONÇALVES e MOTAB, 2011). Estas críticas não são totalmente infundadas, visto que o modelo não considera integralmente, na análise da relação entre líder e liderado, aspectos como, motivação, segurança, frustração do liderado, além de outros fatores importantes nesta relação. E esta é mais uma razão para que executássemos esta pesquisa, visto que, com ela, será possível contribuir com mais conhecimento para Academia sobre esta abordagem da liderança.

Haja vista que esse desenvolvimento teórico acerca da liderança corrobora a relevância do tema e o interesse que as empresas têm dado para esta questão, foi identificada como uma oportunidade de se debruçar sobre o tema, concentrando a atenção em compreender o estilo de liderança aplicada pelo líder e o nível de maturidade dos membros de sua equipe, no intuito de promover, através dos conhecimentos adquiridos nesta pesquisa, instrumentos que possam qualificar líderes da organização. Além de promover um acréscimo de produtividade através das equipes em organizações que atuam no setor de Serviços.

De uma forma geral, com o acirramento da competição em nível global, a corrida tecnológica, e o grande tráfego de informações que ocorre através da rede, tornou-se crucial para as organizações, tanto as constituídas para fins de produção de bens quanto à prestação de serviços, possuir uma equipe qualificada, motivada e bem gerida para o enfrentamento dos novos desafios (CARDOSO, 2001). Hersey e Blanchard (1986, p. 103) afirmam que "A organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz".

O papel da liderança é essencial para o acréscimo da produtividade nas Organizações, visto que, segundo pesquisa realizada pela consultoria com atuação global, McKinsey, e publicado no jornal Estadão, a produtividade do trabalhador brasileiro obteve um acréscimo médio de 1% ao ano, nos últimos 25 anos e é 7 vezes menor que a produtividade de um

americano. O Peru e o Chile, países que são considerados subdesenvolvidos, possuem uma produtividade em torno de 2,5 vezes a brasileira (KUPFER, 2014). É sabido que a produtividade é resultado de não apenas um fator, mas sim de um conjunto de fatores que incluem equipamentos, ferramentas, processos, ou seja, tecnologia, e - nosso foco de estudo - pessoas.

Neste ponto, o desenvolvimento de lideranças eficazes poderá contribuir para o ganho de produtividade nas empresas, pois com o direcionamento e o apoio socioemocional adequadamente utilizados pelo líder, o acréscimo da eficiência relacionado a pessoas poderá ser alcançado durante o processo, visto o estímulo constante que o membro da equipe passa a receber. Especificamente nas empresas do setor de serviços, que são as atividades fins da organização em análise, há um grande número de trabalhadores envolvidos na prestação de serviços, daí a relevância do tema para o setor.

O segmento de serviços abrange diversas áreas estratégicas da economia, tais como: finanças, telecomunicação, informática, consultoria, seguros, distribuição, publicidade, turismo, dentre outros. Ele vem despontando nas últimas décadas como propulsor da produção mundial. Atualmente, chega a representar até 80% do PIB nos países desenvolvidos. Tomando como exemplo o Brasil, no início do século passado, o setor de serviços representava 44% do PIB nacional; nos anos de 1940, 50%; nos anos de 1990, 61%; e, em 2012, representou 68,5% do PIB brasileiro. Além de representar mais de 70% da mão de obra empregada no país. Acrescido a estas informações, o setor de serviços captou 60% do fluxo mundial de investimento direto estrangeiro (BRASIL, 2014; IBGE, 2014). Assim, visto a relevância do setor de serviços para a economia mundial, é possível compreender a importância em se analisar o fenômeno da liderança numa empresa que compõe este setor.

Dentro do setor de serviços está o mercado de elevadores no Brasil, que hoje movimenta em torno de R\$ 3 bilhões/ano e tem acompanhado, e muitas vezes superado, o

crescimento brasileiro. As vendas de elevadores giram em torno de 15.000 unidades/ano. O crescimento do PIB da construção civil em 2010 foi de 11,8%, e superou os 7,5% de crescimento do PIB nacional nesse ano. Com vistas a sua ampliação, a política atualmente adotada pelo governo brasileiro de redistribuição de renda tem-se demonstrado um forte propulsor do mercado imobiliário, além do financiamento da casa própria pela Caixa Econômica Federal, que apenas nos cinco primeiros meses de 2013 atingiu a cifra de R\$. 51,2 bilhões em contratação, uma alta de 39,7% em relação ao mesmo período de 2012, que foi de R\$ 36,65 bilhões. O Programa Minha Casa Minha Vida entregou até abril de 2013 1.180.000 residências, e, até o fim de 2014, deve chegar a 3,4 milhões de unidades. Estas medidas têm contribuído para o aumento da demanda por elevadores nas mais diversas regiões do Brasil (SILVA, 2012).

Neste trabalho, o objeto de estudo, uma empresa multinacional de capital aberto, por motivo de confidencialidade, será denominada Gama Elevadores S.A. Esta empresa está inserida na indústria da construção civil, oferecendo, especificamente, produtos e serviço de transporte vertical de passageiros e cargas: produzindo, instalando, modernizando e prestando serviços de manutenção em elevadores há mais de 40 anos no Brasil. Atua nos cinco continentes, faz parte de uma *holding*, do ramo de tecnologia e materiais que emprega mais de 170 mil funcionários, com receita financeira que superou os 36 bilhões de Euros no exercício fiscal 2012/2013².

Este trabalho tem como escopo o nível operacional do departamento de assistência técnica preventiva desta empresa. Atualmente, o nível de produtividade deste departamento não está num nível satisfatório para a direção da organização. Dentre muitos motivos possíveis, pode-se elencar: inabilidade do corpo técnico; desinteresse pelas atividades; insegurança para execução do trabalho; falta de recursos; baixos salários; excesso de trabalho

² Como é comum em Multinacionais europeias, o exercício fiscal ocorre entre os meses de Outubro e Setembro do ano seguinte.

etc. (DEPEXE e COSTA, 2006). Somado a tantos fatores, o uso inadequado de um estilo de liderança, praticado pelos líderes das equipes que compõem este departamento, em relação ao nível de maturidade destas equipes, pode ser a razão primordial desta improdutividade.

A importância deste departamento de serviços de manutenção para a organização se dá pelo fato de que a rentabilidade da organização, aqui se inclui fabricação, venda e modernização de elevadores, está, praticamente, concentrada neste setor de assistência técnica. Ou seja, manter rentável este departamento na organização é crucial para a sustentabilidade de todo o negócio a médio e longo prazo. Pois, caso decline a percepção do cliente quanto à qualidade nos serviços prestados pela equipe de manutenção, e ele opte por substituir a empresa por uma concorrente, a tendência é que a organização encerre toda a sua operação no longo prazo.

Assim, à luz da teoria de liderança de Hersey e Blanchard (1986) e contextualizados pelo caso da empresa investigada, a pergunta que norteará esta pesquisa é a seguinte: como se apresenta o fenômeno da liderança no departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife – PE?

Para responder à pergunta central desta pesquisa, buscou-se alcançar os objetivos, gerais e específicos, apresentados neste trabalho, conforme se vê a seguir.

1.1 Objetivos

Nesta pesquisa, o caso que instrumentalizou a consecução do objetivo geral foi, conforme informado anteriormente, uma empresa multinacional que atua no campo de tecnologia e materiais, inserida na indústria da construção civil. A unidade escolhida, por conveniência, foi a de Pernambuco, visto ser o local de trabalho do pesquisador. O departamento de serviço de assistência técnica, alvo da pesquisa, conta com 04 equipes de

manutenção, contendo um líder cada equipe, denominados supervisores técnicos de serviços. Os detalhes acerca do caso serão apresentados na seção “Método”.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como se apresenta o fenômeno da liderança, à luz da teoria de Hersey e Blanchard (1986), no departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife – PE.

Para alcançarmos o objetivo principal deste estudo de caso, foi necessária a busca dos seguintes objetivos específicos:

Identificar quais os estilos de liderança dos líderes das equipes em questão;

Identificar a adaptabilidade de estilo de cada líder e seu grau de efetividade;

Diagnosticar o nível de maturidade destas equipes;

Analisar a aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados, à luz da teoria da Liderança Situacional.

A seguir, uma seção que pretende oferecer os inúmeros fatores de relevância deste projeto de pesquisa sobre liderança nas organizações.

1.2 Justificativa

Muitos estudos levam em conta o papel do líder nos mais altos escalões das empresas. Assim, a primeira justificativa para este trabalho é seu escopo, o qual se concentra na liderança no nível operacional da empresa, comumente chamado "chão de fábrica". Nosso foco de estudo estará nos líderes de equipe que atuam diretamente na execução do serviço de manutenção preventiva, nomeados pela organização como supervisores técnicos de serviços.

Todavia, este trabalho pode oferecer também uma contribuição para o mercado, pois com esta pesquisa pretende-se discutir a liderança no setor de serviços, visto sua relevância adquirida para a produção nacional, respondendo por quase 70% do PIB brasileiro (IBGE,

2014) e instrumentalizar os líderes acerca dos diferentes estilos de liderança existentes, o que poderá elevar o desempenho de suas equipes, contribuindo para o aumento de sua produtividade, outra consequência positiva do estudo.

Especificamente para a empresa, deverá contribuir no sentido de elevar o conhecimento acerca da adequação do perfil do líder ao perfil da equipe de funcionários, indicando, dessa forma, possíveis alternativas para compor uma liderança mais efetiva na condução de sua equipe.

Para a Academia, sua contribuição se dá no sentido de acrescentar ao conhecimento já construído uma análise atual sobre as ferramentas utilizadas pelos gestores de equipes para o efetivo processo de liderança nas Organizações. Além de uma análise comparativa entre os conceitos consagrados sobre o tema, e seus resultados esperados, e o que realmente vem acontecendo no campo empírico.

Outra contribuição deste trabalho foi a atualização da teoria de Hersey e Blanchard para o setor de serviços no Recife - PE, visto sua importância na economia, conforme já discutimos anteriormente. Este trabalho soma-se à literatura que vem sendo construída desde a década de 70, quando as primeiras discussões sobre liderança situacional começaram a tomar corpo, como será visto na seção “Referencial teórico”.

A próxima seção pretende descrever a estrutura deste trabalho de dissertação, com um pequeno resumo dos assuntos abordados em cada seção.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é estruturada em 5 capítulos, sendo eles, 1. Introdução, 2. Referencial Teórico, 3. Método, 4. Resultado e, por último, 5. Considerações Finais. Lista com as referências utilizadas no texto e anexos que integram o trabalho.

Este primeiro capítulo tratou da apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos do trabalho, e das justificativas e contribuições desta dissertação.

O Capítulo 2 refere-se à fundamentação teórica onde será tratado o arcabouço teórico que foi utilizado para estruturar o trabalho de campo da dissertação, sendo abordadas as teorias referentes à liderança.

O Capítulo 3 refere-se ao método, onde será abordada a explicação da operacionalização da pesquisa, bem como o detalhamento sobre a coleta e a análise dos dados.

O Capítulo 4 refere-se à análise dos dados, onde serão tratados os resultados da pesquisa e as relações com a Teoria da Liderança Situacional.

O Capítulo 5, para finalizar, refere-se às conclusões e finaliza o trabalho de dissertação respondendo a pergunta de pesquisa. Além disso, sugere temas para pesquisas futuras e apresenta as implicações gerenciais para a organização em estudo, sob a ótica da Liderança Situacional.

2 Referencial teórico

2.1 Liderança

Quando, em meados de sua carreira, Peter Drucker (1954) citado por Hersey e Blanchard (1986), afirmou que ainda que os líderes sejam recursos de base, eles são escassos no mercado, ele já percebia tanto a sua essencialidade quanto a dificuldade em obter líderes com as competências necessárias para assumir este posto.

Ainda que sucintamente, é importante que este projeto busque apresentar alguns estudos realizados nas últimas décadas acerca do tema liderança: sua evolução desde a Teoria dos Traços até culminar na Teoria Contingencial e a Liderança Situacional. Além disso, definir um conceito para liderança, uma vez que é, principalmente, o líder quem transmite aos funcionários a visão, os valores e os princípios organizacionais, podendo influenciar diretamente o comportamento das pessoas no tocante ao alcance dos objetivos da organização.

Quanto ao conceito para liderança, como já é esperado numa ciência social, não há um completo consenso sobre o assunto. Porém alguns autores convergem para um caminho comum: a liderança está intimamente ligada à influência de A sobre B para a realização de um objetivo. Assim como cita Silva et al (2013), o tema liderança tem recebido merecido destaque no contexto acadêmico referente aos estudos organizacionais.

O tema liderança, no contexto organizacional, já foi intensamente explorado ao longo do tempo (SILVA et al, 2013). Estes autores afirmam que, inicialmente, os estudos buscavam identificar traços e características dos líderes além de seus comportamentos e estilos. Nesta abordagem clássica de liderança, a Teoria dos Traços, os esforços estavam voltados em identificar as qualidades e características pessoais, inatas, que distinguiriam os verdadeiros líderes. Desta forma, características como autoconfiança, integridade, honestidade etc., seriam

seus traços diferenciadores, os quais aumentariam as probabilidades de sucesso como líder. Tanto os aspectos comportamentais quanto o relacionamento entre líder e liderado não eram substancialmente considerados nesta teoria (BERGAMINI, 1994; SCHNEIDER, 2005; OLIVEIRA, 2009).

O comportamento e o estilo do líder passaram a ser melhor considerados a partir das décadas de 1950-1960. As pesquisas conduzidas pelas universidades americanas de Ohio e Michigan demonstraram a importância de gestores adotarem estilos de liderança mais direcionados para as necessidades e características dos liderados. Porém, conforme afirmam Bergamini (1994) e Silva et al (2013), foram apontados certos limites a essa abordagem, em especial no que se refere à plasticidade dos estilos dos gestores e a idealização sobre o foco nas pessoas.

A abordagem contingencial, a qual surgiu em oposição às teorias anteriores, começou a despontar a partir do final da década de 1960 (SCHNEIDER, 2005). Com a publicação, em 1967, do livro de F. E. Fiedler: *A Theory of Leadership Effectiveness*, pela editora McGraw-Hill, o qual propõe que a eficácia do desempenho da equipe é resultado de uma série de fatores que envolvem o estilo do líder e o grau de controle que a situação oferece. Ou seja, as características dos envolvidos: líder, equipes, a própria tarefa e o contexto, passaram a ser consideradas dentre os fatores que enfatizam o papel do líder em seu exercício.

Apesar de ainda haver alguns críticos que desconfiam do real efeito da liderança sobre os resultados de uma organização, é notória a influência da liderança no que tange o desempenho de uma equipe. Vistas as mais diversas definições sobre liderança e estudos já realizados nas últimas décadas, conforme resumidamente citadas anteriormente, neste campo, a título de definição de conceito, utilizou-se o que propôs Hersey e Blanchard (1986, p. 104), para os quais liderança é: "[...] o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação."

Conforme o próprio título deste trabalho sugere: “O modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard na análise da liderança – o caso do departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife – PE”, o estilo de liderança situacional proposto por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard em seu livro “Psicologia para Administradores, a teoria e as técnicas da liderança situacional” (1986) e seu artigo “Você quer saber o seu estilo de liderança” (1974) são o norte deste trabalho.

Este estilo de liderança é resultado das várias técnicas utilizadas, desde o advento da escola clássica de Administração, com Taylor e seu modelo voltado para as tarefas, passando pela Escola das Relações Humanas, a qual surgiu como uma contraposição ao modelo em vigor, defendendo as ações voltadas, principalmente, para as relações humanas (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Os estudos da Universidade de Michigan também contribuíram para o tema, através do Survey Research Center, quando buscou identificar grupos de características relacionadas entre si e com vários indicadores de eficácia. Nestes estudos já foram formulados os conceitos denominados de orientação para o empregado e orientação para a produção, muito importante para o conceito de liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

A Ohio State University, com seus estudos realizados pela Bureau of Business Research, iniciados em 1945, contribuiu quando, pela primeira vez, ofereceu uma análise em que tanto a dimensão do comportamento do líder voltado para o relacionamento com os liderados quanto o comportamento voltado para a tarefa poderiam ser analisados sem, necessariamente, um aspecto de exclusão entre um e outro. Sendo apresentados dois eixos distintos, um para cada dimensão, formando quatro quadrantes, considerando de baixa a elevada a ênfase em cada dimensão. A partir de então, a análise deixaria de ser do tipo ou/ou para e/ou. Isto é, uma nota alta numa dimensão de consideração, necessariamente, não significa uma nota baixa na dimensão de estrutura de iniciação (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Robert Blake e Jane Mouton, em 1973, desenvolveram um treinamento chamado “Grid Gerencial”, no qual os autores apresentam a proposta de interligar duas orientações do comportamento de liderança. Eles buscaram representar as várias formas de exercer a liderança. A grade é definida por dois eixos ortogonais: o primeiro apresenta o maior ou menor grau de atenção aos subordinados; o segundo, o maior ou menor grau de atenção com a tarefa. A tese de Blake e Mouton afirma que há uma hierarquia na eficácia destes diferentes estilos, que vai do 1-1 ao 9-9, ou do menor grau de atenção aos subordinados e tarefas ao maior grau de atenção a ambos (VALADÃO, 2009).

Este caminho evolutivo percorrido pelas teorias sobre liderança ofereceu subsídios para os autores Hersey e Blanchard desenvolverem a sua visão sobre liderança situacional, como será visto a seguir.

2.2 Liderança Situacional

Na liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986), não existe uma única, ou melhor, forma de liderar. Na verdade, os líderes jamais alcançarão a eficácia - compreendida aqui como a capacidade não apenas de fazer com que seus liderados executem uma tarefa utilizando seu poder de posição, mas que o façam compreendendo que esta ação está alinhada com um objetivo legítimo, isto é, utilizando seu poder pessoal - se não souberem adaptar adequadamente seu estilo de liderança às exigências do ambiente. Estes autores citam que uma liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação.

Para tanto, o líder deve saber agir de maneira condizente com cada situação, aplicando maior ou menor ênfase no comportamento de relacionamento e/ou de tarefa a depender do que a situação específica exige, considerando, em especial, o nível de maturidade daquele indivíduo

ou grupo para executar aquela determinada tarefa (HERSEY e BLANCHARD, 1974). Para Depexe e Costa (2006), enquanto o comportamento de relacionamento indica o empenho por parte do líder para fornecer apoio, suporte socioemocional e em se comunicar de maneira bilateral com o membro da equipe, o comportamento de tarefa, por sua vez, está associado à forma como o líder define o que, como, quando e onde a atividade deve ser executada.

Tanto o estilo de liderança quanto a adaptabilidade do líder – os quais compõem, respectivamente, o primeiro e segundo objetivo específico deste trabalho - são identificados através de um questionário denominado LASI (“Leader Adaptability and Style Inventory”, tradução: “Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder”), composto de 12 situações distintas, o qual será melhor descrito na seção de métodos de pesquisa.

William J. Reddin foi um dos primeiros autores a citar a dimensão de efetividade (*effective*) ou eficácia aos modelos bidimensionais existentes na época. Esta dimensão é denominada por Hersey e Blanchard como eficiência. Estes autores declaram ter baseado parte de sua abordagem situacional nos trabalhos de Reddin. Esta eficácia, ou efetividade, é diretamente afetada pela capacidade do líder de diagnosticar adequadamente o ambiente e aplicar o estilo de liderança mais adequado. De acordo com esta teoria, escores de -1 a -24 são classificados como inefetivos e escores de +1 a +24 são efetivos (HERSEY e BLANCHARD, 1974; SCHNEIDER, 2005).

O nível de maturidade da equipe (diagnosticá-lo é o terceiro objetivo específico deste trabalho) deve ser avaliado sob dois prismas. Um refere-se ao conhecimento e à capacidade do indivíduo para executar determinada tarefa sem orientação externa. Esta maturidade é alcançada através de instrução ou experiências passadas em atividades similares. O segundo prisma da maturidade está relacionado à disposição para executar a tarefa. A referência para esta avaliação está no fato de o indivíduo estar ou não motivado a agir mesmo com a ausência de um estímulo externo (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

Sob este enfoque, considerando os diversos níveis de maturidade e estilos eficazes de liderança, Hersey e Blanchard explicam que, quando o liderado está num nível de maturidade baixo, sem disposição e sem capacidade para executar uma tarefa, o estilo de liderança mais eficaz a ser utilizado será “Determinar”. Quando o seguidor não possui capacidade, mas, ainda sim, demonstrar disposição para executar uma tarefa, sua maturidade será avaliada entre baixa e moderada, e o líder deve oferecer orientação, juntamente com apoio ao seguidor, utilizando o estilo de liderança “Persuadir” (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para o liderado que possui um nível de maturidade entre moderado e alto, isto é, possui capacidade para executar uma tarefa, porém não possui disposição para execução da tarefa ou interesse em assumir a responsabilidade por ela, o líder deve lançar mão de um estilo de liderança denominado “Compartilhar”, concentrando esforços em seu comportamento de relacionamento, visto que um comportamento voltado para tarefas e orientação, neste caso, faz-se desnecessário. Por fim, para um liderado que possui tanto as habilidades necessárias quanto o comprometimento para executar uma tarefa, apresentando uma maturidade alta, cabe ao líder, para potencializar os resultados, oferecer um estilo de liderança denominado “Delegar”, oferecendo maior liberdade de atuação a seu seguidor (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para efeito de maior compreensão dos diversos estilos de liderança que podem ser utilizados, de acordo com o nível de maturidade do liderado, apresenta-se a seguir a Figura 01, proposta por Hersey e Blanchard (1986, p. 189), na qual se destacam os quatro estilos eficazes de liderança, aplicados a cada nível de maturidade.

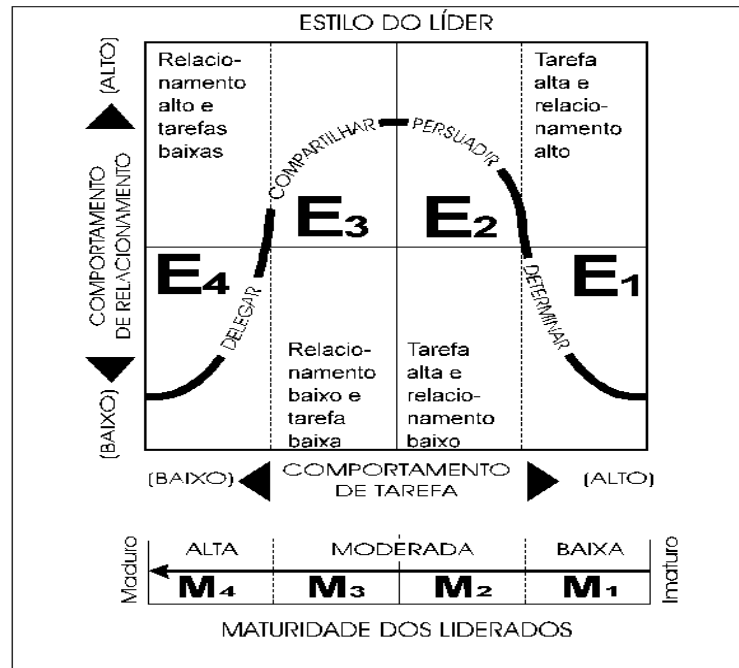


Figura 01 - Estilo do líder e maturidade dos liderados.
Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Estilo DETERMINAR - estilo de liderança utilizado para equipes imaturas, na qual os membros não possuem capacidade de realizar uma dada tarefa e não estão dispostos a assumir a responsabilidade pela sua realização;

Estilo PERSUADIR - estilo utilizado quando a maturidade transita entre baixa e moderada, neste ponto o liderado não possui ainda a habilidade para executar a tarefa, mas ao contrário da anterior, tem vontade de assumir a responsabilidade, necessitando apenas de capacitação, pois possui confiança em si mesmo;

Estilo COMPARTILHAR - neste nível de maturidade entre moderada a alta, as pessoas já possuem habilidade, porém estão inseguras ou ainda não estão dispostas a atender às solicitações do líder;

Estilo DELEGAR - este estilo é utilizado com maior eficácia quando a equipe alcança uma maturidade alta, ou seja, ela possui tanto a habilidade de produzir de maneira praticamente autônoma, sem a interferência do líder, quanto compreende que assumir a responsabilidade pela execução das tarefas tornará em seu próprio benefício.

A seguir, a seção do método de pesquisa que será utilizado neste trabalho: o tipo de pesquisa, seu caráter exploratório, as técnicas de coleta e de análise de dados.

3 Método

3.1 Método e técnica da pesquisa

Conforme os objetivos deste trabalho, esta é uma pesquisa de análise quantitativa. Para tanto, adotou-se um tipo de pesquisa de caráter exploratório, visto que, assim como muito bem explicada por Gil (1991, p. 25):

[...] têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que tais pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A estratégia escolhida fora a denominada como estudo de caso. Segundo Martins (2006, p. XI): “[...] seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente.”. Yin (2005) afirma que esta estratégia de pesquisa possibilita a preservação das características dos acontecimentos nos processos administrativos e organizacionais nas empresas. Já de sua obra anterior, publicada em 2003, pode-se extrair um complemento a este conceito: “[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que compreende tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.” (YIN, 2003).

Utilizamos o roteiro abaixo para executar este Estudo de Caso:

1. Inicialmente, houve a percepção da existência de um caso;
2. Foi solicitada a autorização para o estudo do caso;
3. Houve a elaboração da questão de pesquisa;
4. Houve a revisão da literatura acerca do assunto;
5. Ocorreu a coleta e análise dos dados;

6. Por fim, a conclusão.

Segundo Olkoski et al (2009), um estudo de caso é útil quando se pretende preservar as características originais de um acontecimento, com o levantamento de dados para análise e descrição dos fatos observados. E para Freitas, Melo e Caldas (2009), um estudo de caso possibilita estudar um fenômeno em profundidade, escolhendo casos particulares, sem alterar as características significativas dos eventos em seu curso normal.

Poderíamos citar ao menos uma limitação para este trabalho, pelo fato de se tratar de um estudo de caso, sua análise fica limitada ao contexto de uma única empresa do setor de serviços do Recife, o que não permite generalizações. Assim, surge a necessidade de novos estudos, os quais repliquem esta pesquisa para que seja oferecida uma análise mais abrangente sobre o fenômeno da liderança, à luz da teoria situacional.

Visto as inúmeras técnicas de coleta existentes, optou-se por utilizar a técnica de coleta de dados mais adequada, viável e suficientemente capaz de atingir os objetivos específicos desta pesquisa, a técnica denominada questionário, com posterior análise através da estatística descritiva, sobre a qual discutiremos a seguir. Ressalte-se que não se julga menos importante todas as demais técnicas, tais como: grupo focal, artefatos físicos, entrevista, observação etc. Acredita-se que é razoável, e foi suficiente, para fins desta pesquisa, essa técnica e instrumento de coleta de dados.

Segundo Paiva, Leão e Mello (2011), independente da técnica utilizada, o importante é que ela esteja profundamente alicerçada nas teorias já existentes, assim como se faz necessário haver um protocolo da pesquisa proposta, conferindo-lhe maior validade e confiabilidade, ou seja, tanto a certeza de que os métodos utilizados são capazes de oferecer uma consecução fidedigna do que é proposto quanto ao fato de que pesquisas futuras realizadas com os mesmos parâmetros apresentarão resultados muito semelhantes.

A seguir, será aprofundada a discussão sobre os instrumentos de coleta de dados.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A respeito dos instrumentos de coleta de dados e evidências, conforme já exposto, para o alcance de todos os objetivos específicos desta pesquisa, lançou-se mão do uso de questionário, por se tratar de uma lista ordenada de perguntas dirigidas aos respondentes. Pois o uso do questionário possui um enfoque bem utilizado nas investigações sociais, já que apresenta um conjunto de afirmações das quais a pessoa que responde o questionário elege o grau de sua concordância com a frase, numa escala que pode variar, geralmente, entre cinco e sete pontos (MARTINS, 2006).

Os dois questionários escolhidos, tanto o LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) quanto a Avaliação do Nível de Maturidade, desenvolvidos por Hersey e Blanchard, foram aplicados aos líderes e aos liderados de forma impressa. Ao superior dos líderes, foi entregue apenas o LASI (especificamente o LASI-Outros, para este caso), pois havia o interesse em obter uma opinião de outro ponto de vista a respeito do estilo de liderança do líder.

Houve uma diferença na execução do processo de aplicação dos questionários: os formulários entregues aos líderes e superior dos líderes poderiam ser devolvidos após oito dias do recebimento; enquanto o formulário que os liderados deveriam responder foi entregue durante uma reunião, numa sala fechada, e deveriam ser respondidos individual e imediatamente, sem a presença do respectivo líder da equipe. Esta diferença se dá, principalmente, pelo fato de que cada líder teria um número de questionários correspondente ao número de liderados de sua equipe (além do seu próprio LASI, neste caso LASI-Autopercepção), enquanto o liderado precisaria responder apenas a um formulário de cada modalidade: LASI e Autoavaliação do Nível de Maturidade. Cabe informar que 03 (três) integrantes deste grupo, todos liderados, não responderam ao questionário, conforme será explanado na seção “Resultados”.

Como há diversos tipos de questionário: como os que utilizam questões fechadas, sim ou não, por exemplo; múltipla escolha, no qual pode, inclusive, ser feita mais de uma escolha; questões abertas, totalmente desestruturadas; através de associação de palavras, ou por complemento de frases; questionários que apresentam escalas sociais e de atitudes dentre outros (MARTINS, 2006), como dito anteriormente, optamos por utilizar dois questionários distintos.

O primeiro questionário, Avaliação do Nível de Maturidade, conforme anexo A, foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) e utilizado por Godoy (2008) e Santos (2010). Este instrumento é utilizado para avaliar o nível de maturidade dos liderados. Ele foi baseado no trabalho de Rensis Likert, do início dos anos de 1930, denominado Escala de Likert. Depexe e Costa (2006) também utilizaram o conteúdo deste formulário em sua busca por uma metodologia para avaliação da maturidade de operários da construção civil.

O formulário se subdivide em duas partes, cada uma apresenta cinco escalas a serem analisadas pelo líder a respeito das características dos membros da equipe. A primeira relaciona-se à capacidade (maturidade de trabalho), a segunda relaciona-se à disposição do liderado para realizar a tarefa (maturidade psicológica). O líder avaliou cada liderado na execução da tarefa, pontuando o nível de maturidade de 1 a 8.

Em relação ao nível de maturidade de trabalho, foi considerado:

1. Experiência anterior de trabalho: se o liderado possui experiência anterior para executar a tarefa;
2. Conhecimento do trabalho: se, profissionalmente, o liderado possui os conhecimentos necessários inerentes à execução da tarefa;
3. Compreensão das exigências de trabalho: se o liderado compreende o que lhe é designado;

4. Capacidade de solução de problemas: se o liderado possui a capacidade de solucionar problemas decorrentes do ato de executar a tarefa;

5. Capacidade de assumir responsabilidades: se o liderado tem a capacidade de assumir certas responsabilidades importantes à execução da tarefa.

Em relação ao nível de maturidade psicológica, foi analisado:

1. Disposição para assumir responsabilidades: o quanto o liderado é disposto em assumir responsabilidades;

2. Motivação de realização: se o liderado possui desejo de que sua tarefa seja realizada;

3. Empenho: se o liderado é dedicado na execução da tarefa sob sua responsabilidade;

4. Atitude no trabalho: se o liderado reage bem a uma situação inesperada durante a execução da tarefa;

5. Iniciativa: se o liderado tem espírito empreendedor.

O segundo questionário, denominado LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) ou LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder), conforme anexo B, também foi desenvolvido por Hersey e Blanchard e publicado na revista *Training and Development Journal* em 1974. No Brasil, este questionário foi validado e utilizado por Schneider (2005, p. 109) e, posteriormente, utilizado também por Oliveira (2009). Este questionário apresenta doze situações distintas em que o respondente assinala, dentre as quatro alternativas oferecidas, a opção que mais se aproxima da ação do líder da equipe. O instrumento é útil para mapeamento e classificação do estilo de liderança do líder, segundo a opinião dos liderados e de todos que estão sob a influência do líder. Neste trabalho será coletada a opinião dos liderados e do superior deste líder. Para compreender melhor o resultado do questionário, basta conferir o conjunto de respostas com o gabarito, conforme anexo C.

Este instrumento foi utilizado, ainda, para que compreendêssemos a autopercepção do líder sobre seu próprio comportamento perante a sua equipe. Na Teoria da Liderança Situacional, a autopercepção do líder não pode ser confundida com estilo de liderança. O estilo de liderança é definido segundo a opinião dos liderados e demais pessoas sob a influência do líder e não segundo a opinião do próprio líder (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

É importante ressaltar que o LEAD apresentado ao próprio líder (denominado LEAD-Autopercepção) possui uma pequena diferença no texto em relação tanto ao LEAD apresentado aos subordinados (denominado LEAD-Subordinado) quanto o questionário apresentado ao superior do líder (este é denominado LEAD-Outros). Esta diferença está na direção da pergunta, pois enquanto o LEAD-Autopercepção questiona sobre a atuação do próprio respondente, o líder, tanto o LEAD-Subordinado quanto o LEAD-Outros questiona sobre o comportamento esperado pelo respondente em relação ao líder da equipe em questão (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

Para potencializar os resultados destes dois instrumentos, foi efetuado, previamente, um pré-teste com alguns respondentes equivalentes à população a ser pesquisada (estes funcionários fazem parte do departamento de modernização e de instalação de elevadores). Este grupo era formado por: dois liderados, três líderes e um superior do líder. Com esta precaução, pretendeu-se dirimir quaisquer dúvidas, ajustar possíveis falhas não identificadas anteriormente ou textos utilizados, ou seja, aperfeiçoar o instrumento a ser utilizado conforme recomendação de Martins (2006).

A seguir, a seção “Método de análise” irá apresentar a forma como os dados serão tratados para fins de alcançar os objetivos deste trabalho.

3.3 Método de análise

Visto ser o questionário o instrumento de coleta de dados, utilizaremos a estatística descritiva, como o uso do software *Excel*, como método de análise deste trabalho. A estatística descritiva é uma forma de analisar dados, descrevê-los e/ou resumi-los, sem, no entanto, extrapolar suas informações, contendo-se aos dados coletados (DIEHL; SOUZA e DOMINGOS, 2007). Diferente da análise confirmatória ou da abordagem da inferência estatística, que busca, a partir de uma amostra, generalizar para toda a população da qual é pertencente esta amostra.

Para descrever estes dados coletados junto à equipe de assistência técnica da organização, utilizaremos algumas das formas mais tradicionais: quadros e tabelas. Através das quais foi possível apresentar uma visão do comportamento das variáveis do estudo, com a apresentação das médias e distribuição de frequência das respostas das equipes.

Uma terceira opção será o uso de gráfico. Pois entende-se que, apesar do uso de quadros e tabela tornar mais evidente as informações contidas neste trabalho, o que contribuiu para o atingimento tanto dos objetivos específicos quanto do objetivo geral, os gráficos facilitam ainda mais a compreensão dos resultados (DIEHL; SOUZA; DOMINGOS, 2007).

O Quadro 01 resume a operacionalização do projeto, ao relacionar os objetivos específicos a suas respectivas técnicas de coleta, fonte de dados e método de análise.

A seguir, na seção “O Caso”, será discutido o objeto de estudo deste trabalho: o setor, a empresa e o escopo da pesquisa.

Quadro 01 (3): Operacionalização do projeto de pesquisa

Objetivo específico	Técnica de coleta	Fonte de dados	Método de Análise
Identificar quais os estilos de liderança dos líderes das equipes em questão.	Questionário.	Superior do líder (coordenador de serviços) e liderado.	Estatística descritiva.
Identificar a adaptabilidade de estilo de cada líder e seu grau de efetividade.	Questionário.	Líder (supervisor técnico).	Estatística descritiva.
Diagnosticar o nível de maturidade destas equipes.	Questionário.	Líder (supervisor técnico).	Estatística descritiva.
Analisar a aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados, à luz da teoria da liderança situacional.	Questionário.	Líder (supervisor técnico) e liderado.	Estatística descritiva.

Fonte: Próprio autor.

3.4 O caso

A empresa objeto de estudo foi uma organização multinacional denominada Gama Elevadores S.A. Trata-se de uma empresa inserida no setor de serviços. Este setor abrange diversas áreas importantes da economia brasileira, tais como: finanças, telecomunicação, informática, consultoria, seguros, distribuição, publicidade, turismo, dentre outros. Atualmente, o setor de serviços chega a representar quase 70% do PIB brasileiro e representa mais de 70% da mão de obra empregada no país (IBGE, 2014; BRASIL, 2014).

Dentro do setor de serviços, existe a indústria da construção civil, o qual é composto, dentre outros, pelo o mercado de elevadores. Segundo Silva (2012), as vendas de elevadores giram em torno de 15.000 unidades/ano, que movimentam em torno de R\$ 3 bilhões/ano. A empresa Gama Elevadores S.A. está inserida nesta indústria, oferecendo produtos e serviço de transporte vertical de passageiros e cargas: produzindo, instalando, modernizando e prestando serviços de manutenção em elevadores há mais de quatro décadas. Esta empresa faz parte de

uma *holding* do ramo de tecnologia e materiais, sua área de atuação alcança os cinco continentes do planeta e emprega mais de 170 mil funcionários.

O escopo deste trabalho limita-se ao nível operacional do departamento de assistência técnica desta empresa. Este departamento conta com 04 equipes de manutenção preventiva, contendo um líder cada equipe, os quais são chamados supervisores técnicos de serviços. Dentre estes quatro líderes, há três homens e uma mulher; há dois formados em engenharia mecânica, um, inclusive, com pós-graduação em gestão de pessoas, um é formado em eletrotécnica e, atualmente, está cursando a graduação em engenharia da produção; o quarto supervisor possui curso técnico e está com seu curso de engenharia mecânica trancado no momento. Estes líderes possuem um período variado de tempo dentro da organização nesta função, um deles possui oito anos, outro em torno de três anos, o terceiro com um ano e, o mais recente, seis meses.

O nível de produtividade deste departamento não tem apresentado números satisfatórios para a direção da empresa. Há muitas razões para este cenário desfavorável: inabilidade do corpo técnico; desinteresse pelas atividades; insegurança para execução do serviço; falta de recursos; baixos salários; excesso de trabalho etc. Contudo, o uso inadequado do estilo de liderança praticado pelos líderes em relação ao nível de maturidade de suas equipes pode ser a principal razão pela atual resposta da equipe técnica que está abaixo das expectativas da direção.

E na próxima seção, “Resultados”, serão tratados os dados coletados e efetuadas as análises através da estatística descritiva.

4 Resultados

Conforme descrito na seção anterior, iremos proceder com uma análise dos dados coletados por questionário através da estatística descritiva.

A população desta pesquisa, conforme especificado na seção “Método”, é formada por 04 equipes que fazem parte do departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife – PE.

Para esta atividade de manutenção, a periodicidade é mensal. Ou seja, mensalmente os liderados destas equipes se dirigem a um conjunto de edifícios, residenciais e comerciais, no intuito de realizar a manutenção dos mesmos equipamentos. Desta forma, além de oferecer maior segurança aos usuários dos elevadores e escadas rolantes, o edifício cumpre, através da empresa contratada, os requisitos da Norma NBR 16.083:2012, a qual especifica os elementos necessários para a preparação das instruções de operações de manutenção dos equipamentos (ABNT, 2012).

4.1 Equipe A

A Equipe A é formada por 06 (seis) liderados e seu líder. Todos os liderados são oficiais de manutenção técnica em elevadores e escadas rolantes. A atividade principal desta equipe consiste em ajuste, limpeza, lubrificação e regulagem dos componentes que formam estes equipamentos.

4.1.1 Estilo de liderança do líder da Equipe A

Uma breve retomada deste tema, na liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986), não existe uma única, ou melhor, forma de liderar. Os líderes somente alcançarão a eficácia se souberem adaptar adequadamente seu estilo de liderança à situação posta. Estes autores afirmam ainda que uma liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação. Por este motivo, o líder deve saber agir de maneira adequada a cada situação, aplicando maior ou menor ênfase no comportamento de relacionamento e/ou de tarefa após análise da situação, considerando o nível de maturidade do indivíduo ou grupo para executar esta tarefa (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

Abaixo, seguem as tabelas com a tabulação dos dados colhidos acerca da Equipe A referente ao estilo de liderança percebido tanto pelos liderados quanto pelo superior do líder. Assim como uma tabela referente à autopercepção que o líder possui sobre seu próprio comportamento de liderança.

Tabela 01 (4) - Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário LEAD-Subordinados

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Liderado 01	C	C	D	D	B	D	C	C	B	D	C	D
Liderado 02	A	A	A	A	B	D	A	C	C	D	A	A
Liderado 03	A	C	D	B	D	A	C	C	D	D	A	D
Liderado 04	C	C	A	D	C	A	B	C	C	A	B	D
Liderado 05	C	C	A	B	B	D	C	C	C	B	C	A
Resposta predominante	C	C	A	D	B	D	C	C	C	D	A	D
Estilo de liderança Correspondente	E2	E3	E2	E2	E2	E2	E2	E1	E1	E2	E1	E3

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0
COMPARTILHAR	E3	2
PERSUADIR	E2	7
DETERMINAR	E1	3

Fonte: Próprio autor.

Através da tabela 01 é possível identificar que, segundo os liderados da Equipe A, o estilo de liderança predominante (ou primário) do líder da equipe é E2, Persuadir. E seu estilo de apoio (ou secundário) é o E1, Determinar.

Estes estilos de liderança com perfil E1-E2 são, geralmente, mais eficazes na condução de equipes com níveis de maturidade entre baixo e moderado. Este é um estilo com grande probabilidade de gerar bons resultados em situações em que o líder da equipe precisa trabalhar sob forte pressão, ou em situações caóticas, com baixa disponibilidade de recursos, por exemplo (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Tabela 02 (4) - Respostas do superior do líder da Equipe A ao questionário LEAD-Outros

<u>Respondente</u>	<u>Q1</u>	<u>Q2</u>	<u>Q3</u>	<u>Q4</u>	<u>Q5</u>	<u>Q6</u>	<u>Q7</u>	<u>Q8</u>	<u>Q9</u>	<u>Q10</u>	<u>Q11</u>	<u>Q12</u>
Superior do Líder	A	C	A	C	A	A	B	B	B	D	B	D
Estilo de Liderança Correspondente	E1	E3	E2	E4	E4	E3	E3	E2	E2	E2	E3	E3

<u>ESTILOS DE LIDERANÇA</u>		
DELEGAR	E4	2
COMPARTILHAR	E3	5
PERSUADIR	E2	4
DETERMINAR	E1	1

Fonte: Próprio autor.

Analisando a tabela 02, é possível identificar que, segundo o superior do líder da Equipe A, o estilo de liderança predominante (ou primário) do líder da equipe é E3, Compartilhar. E seu estilo de apoio (ou secundário) é o E2, Persuadir. Em contraponto ao estilo identificado pelos liderados da equipe: estilo primário E2, Persuadir, e estilo secundário de liderança E1, Determinar.

Através da tabela 03 é possível identificar que, segundo o líder da Equipe A, o seu estilo de liderança (ou autopercepção, para estar em consenso com a teoria situacional) predominante é E2, Persuadir. E seu estilo de apoio é o E3, Compartilhar.

Tabela 03 (4) - Respostas do líder da Equipe A ao questionário LEAD-Autopercepção

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	C	C	A	D	B	A	A	B	C	D	B	A
Estilo de Liderança	E2	E3	E2	E2	E2	E3	E1	E2	E1	E2	E3	E2

AUTOPERCEPÇÃO DA LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0
COMPARTILHAR	E3	3
PERSUADIR	E2	7
DETERMINAR	E1	2

Fonte: Próprio autor.

É interessante notar que o líder apresenta uma percepção de seu comportamento muito próximo a seu estilo de liderança percebido por sua equipe. O que é positivo, segundo Hersey e Blanchard (1974, p. 36): “[...] quanto mais a percepção de um líder se aproxima da realidade da percepção dos outros, ou seja, subordinados, superiores e associados (pares), maior a probabilidade de que o líder será capaz de lidar eficazmente com essa realidade.”.

4.1.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe A e seu grau de efetividade

Para retomar, ainda que superficialmente, este tema, já tratado na seção sobre o referencial teórico, a eficácia, ou efetividade, é diretamente afetada pela capacidade do líder de diagnosticar adequadamente o ambiente e aplicar o estilo de liderança mais adequado à situação (adaptabilidade). Baseado na teoria de Reddin, os escores entre -1 a -24 são inefetivos e escores entre +1 a +24 são efetivos (HERSEY e BLANCHARD, 1974; SCHNEIDER, 2005).

Abaixo, segue uma tabela 04 com a tabulação dos dados colhidos referente à Equipe A, através da qual será possível identificar a adaptabilidade de estilo do líder e o seu grau de efetividade.

Tabela 04 (4) - Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe A e seu grau de efetividade

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	C	C	A	D	B	A	A	B	C	D	B	A
Pontuação referente à Adaptabilidade do Estilo	1	1	1	-1	1	-1	-2	-1	2	2	2	1

Situações	Alternativas			
	A	B	C	D
Situação 1	+2	-1	+1	-2
Situação 2	+2	-2	+1	-1
Situação 3	+1	-1	-2	+2
Situação 4	+1	-2	+2	-1
Situação 5	-2	+1	+2	-1
Situação 6	-1	+1	-2	+2
Situação 7	-2	+2	-1	+1
Situação 8	+2	-1	-2	+1
Situação 9	-2	+1	+2	-1
Situação 10	+1	-2	-1	+2
Situação 11	-2	+2	-1	+1
Situação 12	-1	+2	-2	+1
Subtotal	-1	+2	+4	+1
Resultado Final				+6

Fonte: Próprio autor.

Através da tabela 04 é possível identificar que, por alcançar um escore de grau +6, a adaptabilidade do estilo de liderança do líder da Equipe A é classificado como efetivo. O que demonstra que o líder possui um positivo grau de eficácia quanto à adaptabilidade de seu estilo de liderança às diversas situações.

4.1.3 Nível de maturidade da Equipe A

Maturidade pode ser definida como “[...] a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187). Há dois componentes a serem analisados quanto à maturidade: maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição). O primeiro refere-se ao conhecimento e à capacidade de executar determinada tarefa sem orientação externa. O segundo está relacionado à disposição para executar esta tarefa.

As tabelas abaixo possuem os dados tabulados referentes às respostas dos questionários sobre o nível de maturidade da Equipe A, tanto do ponto de vista do líder quanto da autopercepção dos liderados sobre seu próprio nível de maturidade.

Para auxiliar a análise, para cada ponto de vista, tanto do líder quanto do liderado, serão apresentadas três tabelas: a primeira contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Trabalho”; a segunda contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica”; e a terceira contém todas as respostas aglomeradas das duas tabelas anteriores, para que se possa fazer uma análise geral sobre Nível de Maturidade da equipe.

Tabela 05 (4) - Respostas do líder da Equipe A ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	7	7	8	7	8	7,4	Alto
Liderado B	6	6	5	6	6	5,8	Moderado Alto
Liderado C	6	6	7	6	7	6,4	Moderado Alto
Liderado D	5	5	6	5	5	5,2	Moderado Alto
Liderado E	7	7	7	6	6	6,6	Alto
Liderado F	6	6	8	5	7	6,4	Moderado Alto
Equipe A						6,3	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 06 (4) - Respostas do líder da Equipe A ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	7	8	7	7	7	7,2	Alto
Liderado B	6	6	7	7	7	6,6	Alto
Liderado C	6	6	6	7	6	6,2	Moderado Alto
Liderado D	5	5	6	5	5	5,2	Moderado Alto
Liderado E	7	6	6	5	6	6	Moderado Alto
Liderado F	7	7	7	7	7	7	Alto
Equipe A						6,4	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

Visto haver dois prismas que se somam nesta análise, maturidade para o trabalho e maturidade psicológica, vale ressaltar que o nível de maturidade psicológica de três liderados é classificado como alto, enquanto dois liderados possuem esta classificação quanto à

maturidade para o trabalho. Ainda que em ambos os prismas o nível médio de maturidade da equipe está entre moderado e alto.

Através da tabela 07 e figura 02, analisando o resultado geral, é possível diagnosticar também que o nível de maturidade médio da equipe está entre moderado e alto, embora esteja evidenciada a presença de um liderado cujo nível de maturidade seja alto.

Tabela 07 (4) - Respostas do líder da Equipe A ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	MÉDIA	Nível De Maturidade
Liderado A	7	7	8	7	8	7	8	7	7	7	7,3	Alto
Liderado B	6	6	5	6	6	6	6	7	7	7	6,2	Moderado Alto
Liderado C	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6,3	Moderado Alto
Liderado D	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5,2	Moderado Alto
Liderado E	7	7	7	6	6	7	6	6	5	6	6,3	Moderado Alto
Liderado F	6	6	8	5	7	7	6	6	5	6	6,2	Moderado Alto
Equipe A											6,3	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.



Figura 02 - Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe A.

Fonte: Próprio autor.

Através da análise da tabela 10 e figura 03, abaixo, nota-se que há uma diferença entre o nível de maturidade da equipe apontada pelo líder (moderado alto) e como a equipe realmente se avalia (alto nível de maturidade). Esta diferença é compreensível por se tratar de pontos de vistas distintos, porém esta divergência pode originar desentendimentos quanto ao

relacionamento líder/liderado, cabendo ao líder buscar alternativas para evitar conflitos prejudiciais à equipe e a Organização.

Tabela 08 (4) - Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de Maturidade
Liderado A	6	7	8	6	7	6,8	Alto
Liderado B	7	7	7	6	6	6,6	Alto
Liderado C	7	7	8	7	8	7,4	Alto
Liderado D	5	6	8	6	8	6,6	Alto
Liderado E	6	6	8	7	8	7	Alto
Equipe A						6,9	Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 09 (4) - Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de Maturidade
Liderado A	7	8	7	7	8	7,4	Alto
Liderado B	8	6	6	7	7	6,8	Alto
Liderado C	8	7	7	8	8	7,6	Alto
Liderado D	8	7	7	7	6	7	Alto
Liderado E	8	7	7	8	8	7,6	Alto
Equipe A						7,3	<u>Alto</u>

Fonte: Próprio autor.

Tabela 10 (4) - Respostas dos liderados da Equipe A ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	MÉDIA	Nível de maturidade
Liderado A	6	7	8	6	7	7	8	7	7	8	7,1	Alto
Liderado B	7	7	7	6	6	8	6	6	7	7	6,7	Alto
Liderado C	7	7	8	7	8	8	7	7	8	8	7,5	Alto
Liderado D	5	6	8	6	8	8	7	7	7	6	6,8	Alto
Liderado E	6	6	8	7	8	8	7	7	8	8	7,3	Alto
Equipe A											7,1	<u>Alto</u>

Fonte: Próprio autor.

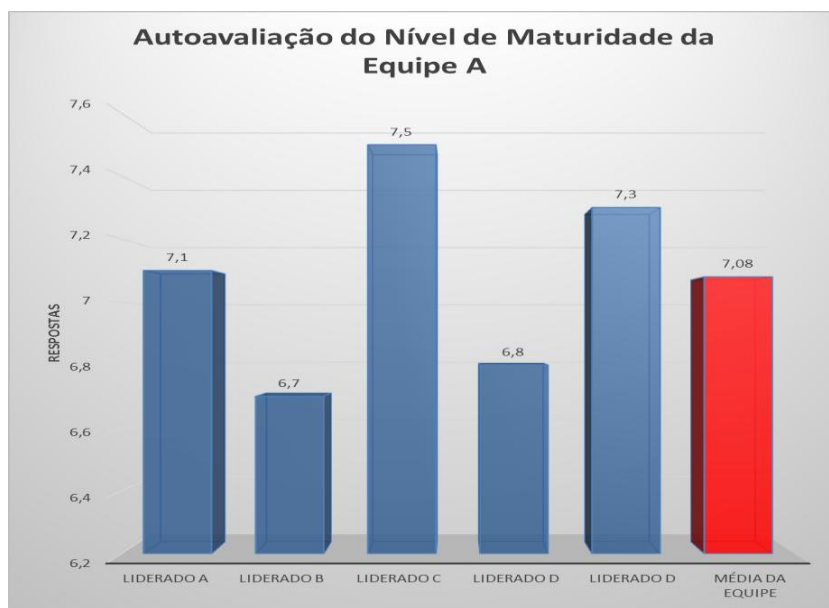


Figura 03 - Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe A.

Fonte: Próprio autor.

4.1.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe A

Como foi detalhado ao longo deste trabalho, na Liderança Situacional há quatro estilos eficazes de liderança: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Os quais são melhor utilizados quando apropriado ao nível de maturidade relativo à determinada tarefa/situação do liderado ou equipe em questão (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para a Equipe A, visto que o nível de maturidade médio apontado pelo líder está entre moderado e alto, e o estilo de liderança predominante percebido pela equipe é E2, Persuadir, podemos afirmar, à luz da Teoria da Liderança Situacional, que há uma incompatibilidade entre o estilo de liderança exercido e o nível de maturidade atual da equipe. Assim, para que o líder eleve o nível de eficácia de sua liderança, faz-se necessário deslocar o seu estilo de liderança de E2 para E3, Compartilhar, no qual o líder reduz a ênfase no comportamento de tarefa, porém mantendo a alta ênfase no comportamento voltado para o relacionamento com os liderados (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Assim, o líder deve reduzir o uso de mecanismos de controle rígidos na execução da tarefa. Este comportamento de tarefa ocorre “[...] à medida que um líder organiza e define os papéis dos membros de seu grupo (seguidores); para explicar quais atividades cada um deve fazer, bem como quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas.” (HERSEY e BLANCHARD, 1974, p. 25). E também pode ser caracterizado por estabelecer padrões bem definidos de canais de comunicação e formas de obtenção de realização de trabalho.

Concomitantemente a esta redução do comportamento de tarefa, o líder deve manter a ênfase em seu comportamento de relacionamento, no qual o líder “[...] deverá manter as relações pessoais entre ele e os membros de seu grupo (seguidores), abrindo canais de comunicação, delegação de responsabilidades e dando aos subordinados a oportunidade de usar o seu potencial.” (HERSEY e BLANCHARD, 1974, p. 25). Este comportamento é caracterizado especialmente por apoio socioemocional e confiança mútua.

4.2 Equipe B

Além do líder, a Equipe B é formada por mais 06 (seis) pessoas. Todos os liderados são oficiais de manutenção técnica em elevadores e escadas rolantes. A atividade principal dessa equipe, assim como das equipes anteriores, consiste em ajustar, limpar, lubrificar e regular os componentes que formam estes equipamentos.

4.2.1 Estilo de liderança do líder da Equipe B

Para uma análise mais minuciosa sobre este tema, abaixo seguem as tabelas com a tabulação dos dados colhidos acerca da Equipe B referente ao estilo de liderança percebido

tanto pelos liderados quanto pelo superior do líder. Assim como uma tabela referente à autopercepção que o líder possui sobre seu próprio comportamento de liderança.

Tabela 11 (4) - Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário LEAD-Subordinados

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Liderado 01	C	A	B	B	A	D	D	C	B	D	B	A
Liderado 02	D	A	B	D	D	C	B	A	A	A	D	B
Liderado 03	B	C	B	A	B	D	D	C	B	C	B	D
Liderado 04	C	A	B	B	B	C	A	A	B	D	D	B
Liderado 05	B	C	D	D	A	B	A	D	B	D	C	D
Liderado 06	B	A	B	C	B	A	D	D	A	B	B	C
Resposta	B	A	B	B/D	B	D/C	D	C/D/A	B	D	B	D/B
Estilo de liderança Correspondente	E3	E2	E4	E1/E2	E2	E2/E4	E4	E1/E3/E4	E2	E2	E3	E3/E4

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	3,3
COMPARTILHAR	E3	2,8
PERSUADIR	E2	5,0
DETERMINAR	E1	0,8

Fonte: Próprio autor.

Através da tabela 11 é possível identificar que, segundo os liderados da Equipe B, o estilo de liderança predominante (ou primário) do líder da equipe é E2, Persuadir. E seu estilo de apoio (ou secundário) é o E4, Delegar. Sobre este perfil de liderança, a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard afirma (1986, p. 315):

As pessoas que, na visão dos outros, utilizam principalmente os estilos E2 e E4 têm em geral um estilo primário E2 e um estilo secundário E4. Este estilo parece característico de gerentes que não se sentem seguros, se não derem a maior parte da direção e desenvolverem um relacionamento pessoal com as pessoas, num ambiente caracterizado por comunicações bilaterais e apoio socioemocional (comportamento de relacionamento alto). Estas pessoas só ocasionalmente encontram um subordinado a quem têm confiança de Delegar. E, quando delegam, é possível que a pessoa que recebeu a delegação não seja capaz de dar conta do recado. Assim, provavelmente tal pessoa não consiga concluir a tarefa ou procure seu superior para obter ajuda, pois está acostumada a que o líder forneça orientação e apoio socioemocional. A razão por que os líderes com perfil de estilo 2-4 tendem a ser mal-sucedidos (sic) na delegação está em que geralmente saltam do estilo E2 para o estilo E4, sem passar pelo estilo E3.

Analisando a tabela 12, abaixo, é possível identificar que, segundo o superior do líder da Equipe B, o estilo de liderança predominante (ou primário) do líder da equipe é E3,

Compartilhar. E seu estilo de apoio (ou secundário) é o E4, Persuadir. Em contraponto ao estilo primário de liderança identificado pelos liderados da equipe B, E2, Persuadir. Porém há consenso quanto ao estilo secundário de liderança E4, Delegar.

Tabela 12 (4) - Respostas do superior do líder da Equipe B ao questionário LEAD-Outros

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Superior do Líder	B	B	C	A	D	A	B	A	D	C	B	D
Estilo de Liderança Correspondente	E3	E4	E1	E3	E3	E3	E2	E4	E3	E4	E3	E3

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	3
COMPARTILHAR	E3	7
PERSUADIR	E2	1
DETERMINAR	E1	1

Fonte: Próprio autor.

Através da tabela 13 é possível identificar que, segundo o líder da Equipe B, sua autopercepção sobre o seu comportamento equivale ao estilo de liderança primário E2, Persuadir. E seus estilos secundários, com mesma pontuação, são: E3, Compartilhar, e E1, Determinar.

Tabela 13 (4) - Respostas do líder da Equipe B ao questionário LEAD-Autopercepção

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	C	A	A	B	B	A	A	B	C	D	B	D
Resposta	E2	E2	E2	E1	E2	E3	E1	E2	E1	E2	E3	E3

AUTO PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0
COMPARTILHAR	E3	3
PERSUADIR	E2	6
DETERMINAR	E1	3

Fonte: Próprio autor.

Interessante notar que, ainda que haja consenso entre a autopercepção do líder e o estilo de liderança predominante apontado pelos liderados, E2, Persuadir, o estilo de apoio é percebido de forma divergente, enquanto os liderados entendem que seria o estilo E4, Delegar, o líder apontou os estilos E3, Compartilhar, e E1, Determinar.

4.2.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe B e seu grau de efetividade

Abaixo, segue uma tabela com a tabulação dos dados colhidos referente à Equipe B, através da qual será possível identificar a adaptabilidade de estilo do líder e o seu grau de efetividade.

Tabela 14 (4) - Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe B e seu grau de efetividade

RESPONDENTE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	C	A	A	B	B	A	A	B	C	D	B	D
Pontuação referente à Adaptabilidade do Estilo	1	2	1	-1	1	-1	-2	-1	2	2	2	1

Situações	Alternativas			
	A	B	C	D
Situação 1	+2	-1	+1	-2
Situação 2	+2	-2	+1	-1
Situação 3	+1	-1	-2	+2
Situação 4	+1	-2	+2	-1
Situação 5	-2	+1	+2	-1
Situação 6	-1	+1	-2	+2
Situação 7	-2	+2	-1	+1
Situação 8	+2	-1	-2	+1
Situação 9	-2	+1	+2	-1
Situação 10	+1	-2	-1	+2
Situação 11	-2	+2	-1	+1
Situação 12	-1	+2	-2	+1
Subtotal	0	+1	+3	+3
Resultado Final				+7

Fonte: Próprio autor.

Através da tabela 14 é possível identificar que, por alcançar um escore de grau +7, a adaptabilidade do estilo de liderança do líder da Equipe B é classificado como efetivo. O que demonstra que o líder possui um positivo grau de eficácia quanto à adaptabilidade de seu estilo de liderança às diversas situações.

4.2.3 Nível de maturidade da equipe B

As tabelas abaixo possuem os dados tabulados referentes às respostas aos questionários sobre o nível de maturidade da Equipe B tanto do ponto de vista do líder quanto da autopercepção dos liderados sobre seu próprio nível de maturidade.

Para auxiliar a análise, para cada ponto de vista serão apresentadas três tabelas: a primeira contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Trabalho”; a segunda tabela contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica”; e a terceira contém todas as respostas aglomeradas das duas tabelas anteriores, para que se possa fazer uma análise geral sobre Nível de Maturidade da equipe.

De acordo com as tabelas 15 e 16, tanto sob a análise da maturidade para o trabalho quanto da maturidade psicológica, a Equipe B apresenta um nível de maturidade entre moderado e alto, ainda que possua dois membros da equipe (liderados A e D) apresentando alto nível de maturidade.

Tabela 15 (4) - Respostas do líder da Equipe B ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	7	7	7	8	6	7	Alto
Liderado B	7	7	7	5	5	6,2	Moderado Alto
Liderado C	5	6	7	7	7	6,4	Moderado Alto
Liderado D	8	8	7	6	6	7	Alto
Liderado E	7	7	7	5	5	6,2	Moderado Alto
Liderado F	6	5	7	5	6	5,8	Moderado Alto
Equipe B						6,4	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 16 (4) - Respostas do líder da Equipe B ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	6	7	7	7	6,6	Alto
Liderado B	5	5	5	4	4	4,6	Moderado Alto
Liderado C	6	6	7	6	6	6,2	Moderado Alto
Liderado D	6	6	7	7	6	6,4	Moderado Alto
Liderado E	5	6	6	5	5	5,4	Moderado Alto
Liderado F	6	6	6	5	5	5,6	Moderado Alto
Equipe B						5,8	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 17 (4) - Respostas do líder da Equipe B ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	7	7	7	8	6	6	6	7	7	7	6,8	Alto
Liderado B	7	7	7	5	5	5	5	5	4	4	5,4	Moderado Alto
Liderado C	5	6	7	7	7	6	6	7	6	6	6,3	Moderado Alto
Liderado D	8	8	7	6	6	6	6	7	7	6	6,7	Alto
Liderado E	7	7	7	5	5	5	6	6	5	5	5,8	Moderado Alto
Liderado F	6	5	7	5	6	6	6	6	5	5	5,7	Moderado Alto
Equipe B											<u>6,1</u>	<u>Moderado Alto</u>

Fonte: Próprio autor.



Figura 04 - Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe B.

Fonte: Próprio autor.

Através da análise entre as tabelas 17 e 20 ou figuras 04 e 05, nota-se que também nesta equipe há uma diferença entre o nível de maturidade da equipe apontada pelo líder (entre moderado e alto) e como a equipe realmente se avalia (alto nível de maturidade).

Esta divergência, como dito anteriormente, pode originar desentendimentos quanto ao relacionamento líder/liderado, mas pode ser explicada comparando tanto a diferença de percepção quanto a capacidade do liderado em realizar a tarefa de manutenção (maturidade para o trabalho) quanto ao quesito disposição para agir (maturidade psicológica).

Tabela 18 (4) - Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	8	8	7	8	7,4	Alto
Liderado B	7	8	8	7	8	7,6	Alto
Liderado C	5	6	7	6	6	6	Moderado Alto
Liderado D	7	7	7	7	7	7	Alto
Liderado E	8	7	8	8	8	7,8	Alto
Liderado F	8	8	8	8	8	8	Alto
Equipe B						7,3	Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 19 (4) - Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	8	8	8	8	8	8	Alto
Liderado B	8	8	8	8	8	8	Alto
Liderado C	7	3	6	2	3	4,2	Baixo Moderado
Liderado D	7	7	7	7	7	7	Alto
Liderado E	7	7	7	7	6	6,8	Alto
Liderado F	8	8	8	8	8	8	Alto
Equipe B						7	Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 20 (4) - Respostas dos liderados da Equipe B ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	8	8	7	8	8	8	8	8	8	7,7	Alto
Liderado B	7	8	8	7	8	8	8	8	8	8	7,8	Alto
Liderado C	5	6	7	6	6	7	3	6	2	3	5,1	Moderado Alto
Liderado D	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	Alto
Liderado E	8	7	8	8	8	7	7	7	7	6	7,3	Alto
Liderado F	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Alto
Equipe B											7,2	Alto

Fonte: Próprio autor.

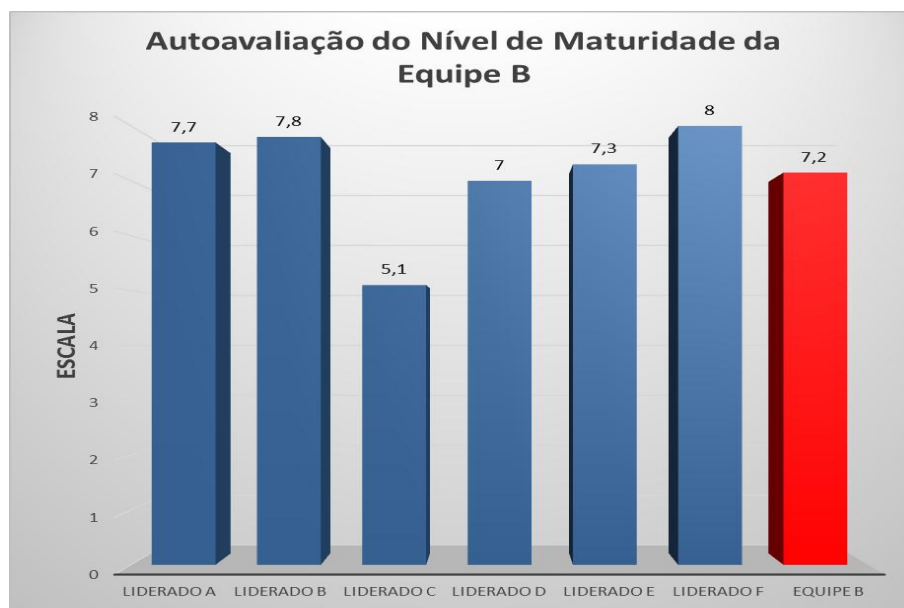


Figura 05 - Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe B.

Fonte: Próprio autor.

4.2.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe B

Para a Equipe B, semelhante à Equipe A, visto que o nível de maturidade médio apontado pelo líder está entre moderado e alto, e o estilo de liderança predominante percebido pela equipe é E2, Persuadir. Podemos afirmar, à luz da Teoria da Liderança Situacional, que há uma incompatibilidade entre o estilo de liderança exercido e o nível de maturidade atual da equipe. Assim, para que o líder eleve o nível de eficácia de sua liderança, faz-se necessário deslocar o seu estilo de liderança de E2 para E3, Compartilhar, no qual o líder reduz a ênfase no comportamento de tarefa, porém mantendo a alta ênfase no comportamento voltado para o relacionamento com os liderados (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Ou seja, como dito sobre a Equipe A, o líder deve reduzir o uso de mecanismos de controle rígidos na execução da tarefa. A condução da equipe pode ser feita usando de formas mais abertas e participativas de controle, substituindo os mecanismos mais ostensivos para os mais sutis. Em outras palavras, formas mais flexíveis como a simples definição de metas

podem ser mais eficazes para essa equipe do que a prestação de contas diretas de suas atividades rotineiras.

Concomitantemente a esta redução do comportamento de tarefa, o líder deve manter a ênfase em seu comportamento de relacionamento, no qual o líder “[...] deverá manter as relações pessoais entre ele e os membros de seu grupo (seguidores), abrindo canais de comunicação, delegação de responsabilidades e dando aos subordinados a oportunidade de usar o seu potencial.” (HERSEY e BLANCHARD, 1974, p. 25). Nesse caso, a aproximação individualizada do líder com cada liderado, por exemplo, pode ser considerada como uma medida adequada à presteza dessa equipe.

4.3 Equipe C

A Equipe C é formada por 08 (oito) seguidores e seu líder. Todos os liderados são oficiais de manutenção técnica em elevadores e escadas rolantes. A atividade principal desta equipe consiste no ajuste, limpeza, lubrificação e regulagem dos componentes que formam estes equipamentos.

4.3.1 Estilo de liderança do líder da Equipe C

Abaixo, seguem as tabelas com a tabulação dos dados colhidos acerca da Equipe C referente ao estilo de liderança percebido tanto pelos liderados quanto pelo superior do líder. Assim como uma tabela referente à autopercepção que o líder possui sobre seu próprio comportamento de liderança.

Através da tabela 21 é possível identificar que, segundo os liderados da Equipe C, o estilo de liderança primário do líder da equipe é Persuadir, E2. E seu estilo secundário é

Compartilhar, E3. Este resultado demonstra um perfil de liderança que geralmente apresenta positivo desempenho com equipes de maturidade média (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 312), “[...] mas têm dificuldade para resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho imaturos (M1), bem como “Delegar.” a pessoas competentes a fim de maximizar seu desenvolvimento.”.

Tabela 21 (4) - Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário LEAD-Subordinados

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Liderado 01	B	A	A	A	B	A	B	B	D	A	C	D
Liderado 02	C	C	A	D	B	A	C	C	D	C	A	A
Liderado 03	B	C	A	A	B	A	C	B	B	D	C	C
Liderado 04	C	A	D	D	B	B	C	C	C	D	C	D
Liderado 05	C	D	B	C	B	C	D	B	A	D	D	B
Liderado 06	B	A	D	B	D	A	C	A	D	A	B	B
Resposta	B/C	A	A	D/A	B	A	C	B	D	D	C	B/D
Estilo de liderança Correspondente	E3/E2	E2	E2	E2/E/3	E2	E3	E2	E2	E3	E2	E2	E4/E3

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0,5
COMPARTILHAR	E3	3,5
PERSUADIR	E2	8
DETERMINAR	E1	0

Fonte: Próprio autor.

Tabela 22 (4) - Respostas do superior do líder da Equipe C ao questionário LEAD-Outros

RESPONDENTE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Superior do líder	A	B	A	C	D	A	B	D	D	C	B	A
Estilo de Liderança Correspondente	E1	E4	E2	E4	E3	E3	E3	E3	E3	E4	E3	E2

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	3
COMPARTILHAR	E3	6
PERSUADIR	E2	2
DETERMINAR	E1	1

Fonte: Próprio autor.

Analisando a tabela 22 é possível identificar que, segundo o superior do líder da Equipe C, o estilo de liderança predominante (ou primário) do líder da equipe é Compartilhar, E3. E seu estilo de apoio (ou secundário) é Delegar, E4. O que contrasta com o estilo de

liderança identificado pelos liderados da equipe: Persuadir como estilo primário e, apenas como secundário, o estilo de liderança Compartilhar.

É interessante notar na tabela 23 que, na autopercepção do líder da equipe C, tanto o estilo Persuadir quanto o Determinar estão elencados com mesma pontuação. Enquanto seus liderados elencaram como o estilo primário deste líder, Persuadir, e estilo secundário Compartilhar.

Tabela 23 (4) - Respostas do líder da Equipe C ao questionário LEAD-Autopercepção

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	A	A	A	B	C	A	C	C	C	D	C	D
Estilo de liderança	E1	E2	E2	E1	E1	E3	E2	E1	E1	E2	E2	E3

AUTOPERCEPÇÃO DA LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0
COMPARTILHAR	E3	2
PERSUADIR	E2	5
DETERMINAR	E1	5

Fonte: Próprio autor.

4.3.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe C e seu grau de efetividade

Abaixo, segue a tabela 24, com a tabulação dos dados colhidos referente à Equipe C, através da qual será possível identificar a adaptabilidade de estilo do líder e o seu grau de efetividade, de acordo com a teoria de Reddin.

Esta tabela demonstra que, por alcançar um escore de grau +5, a adaptabilidade do estilo de liderança do líder da Equipe C é classificado como efetivo. O que demonstra que o líder possui um positivo grau de eficácia quanto à adaptabilidade de seu estilo de liderança às situações.

Tabela 24 (4) - Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe C e seu grau de efetividade

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	A	A	A	B	C	A	C	C	C	D	C	D
Adaptabilidade do estilo	2	2	1	-2	2	-1	-1	-2	2	2	-1	1

Situações	Alternativas			
	A	B	C	D
Situação 1	+2	-1	+1	-2
Situação 2	+2	-2	+1	-1
Situação 3	+1	-1	-2	+2
Situação 4	+1	-2	+2	-1
Situação 5	-2	+1	+2	-1
Situação 6	-1	+1	-2	+2
Situação 7	-2	+2	-1	+1
Situação 8	+2	-1	-2	+1
Situação 9	-2	+1	+2	-1
Situação 10	+1	-2	-1	+2
Situação 11	-2	+2	-1	+1
Situação 12	-1	+2	-2	+1
Subtotal	+4	-2	0	+3
Resultado Final				+5

Fonte: Próprio autor.

4.3.3 Nível de maturidade da equipe C

As tabelas abaixo possuem os dados tabulados referentes às respostas dos questionários sobre o nível de maturidade da Equipe C tanto do ponto de vista do líder quanto da autopercepção dos liderados sobre seu próprio nível de maturidade.

Para auxiliar a análise, para cada ponto de vista serão apresentadas três tabelas: a primeira contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Trabalho”; a segunda contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica”; e a terceira contém todas as respostas aglomeradas das duas tabelas anteriores, para que se possa fazer uma análise geral sobre Nível de Maturidade da equipe.

Tabela 25 (4) - Respostas do líder da Equipe C ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	7	7	7	7	8	7,2	Alto
Liderado B	6	4	7	4	7	5,6	Moderado Alto
Liderado C	6	5	7	5	6	5,8	Moderado Alto
Liderado D	6	6	6	5	7	6	Moderado Alto
Liderado E	7	7	7	7	7	7	Alto
Liderado F	6	6	6	5	5	5,6	Moderado Alto
Liderado G	6	5	5	4	2	4,4	Baixo Moderado
Liderado H	6	4	6	5	7	5,6	Moderado Alto
Média Da Equipe						5,9	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 26 (4) - Respostas do líder da Equipe C ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	8	7	7	7	5	6,8	Alto
Liderado B	7	5	6	6	4	5,6	Moderado Alto
Liderado C	6	5	6	5	5	5,4	Moderado Alto
Liderado D	7	5	5	5	5	5,4	Moderado Alto
Liderado E	7	6	7	7	7	6,8	Alto
Liderado F	5	5	5	5	5	5	Moderado Alto
Liderado G	2	2	2	2	2	2	Baixo
Liderado H	7	7	7	7	5	6,6	Alto
Média Da Equipe						5,5	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

A Equipe C, de acordo com as tabelas 25 e 26, apresenta um nível de maturidade (tanto de trabalho quanto psicológica) entre moderado a alto, porém esta equipe, diferente das demais, possui um conjunto de liderados mais eclético neste quesito, pois há técnicos com nível de maturidade baixo (01), entre moderado e alto (5) e alto (2).

Disto podemos concluir que o comportamento do líder deve considerar as particularidades de cada seguidor de sua equipe. Agindo de forma a oferecer maior ou menor apoio socioemocional e maior ou menor supervisão estrita de acordo com o liderado. Porém é importante manter a coerência quando atuar junto à equipe como um todo.

Tabela 27 (4) - Respostas do líder da Equipe C ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	7	7	7	7	8	8	7	7	7	5	7	Alto
Liderado B	6	4	7	4	7	7	5	6	6	4	5,6	Moderado Alto
Liderado C	6	5	7	5	6	6	5	6	5	5	5,6	Moderado Alto
Liderado D	6	6	6	5	7	7	5	5	5	5	5,7	Moderado Alto
Liderado E	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6,9	Alto
Liderado F	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5,3	Moderado Alto
Liderado G	6	5	5	4	2	2	2	2	2	2	3,2	Baixo
Liderado H	6	4	6	5	7	7	7	7	7	5	6,1	Moderado Alto
Média Da Equipe											5,7	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.



Figura 06 - Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe C.

Fonte: Próprio autor.

Tabela 28 (4) - Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	8	8	8	8	8	8	Alto
Liderado B	8	7	8	7	8	7,6	Alto
Liderado C	7	8	8	7	8	7,6	Alto
Liderado D	8	8	7	7	7	7,4	Alto
Liderado E	6	6	3	5	5	5	Moderado Alto
Liderado F	7	7	8	8	8	7,6	Alto
Equipe C						7,2	Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 29 (4) - Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	8	8	8	8	8	8	Alto
Liderado B	8	8	8	7	8	7,8	Alto
Liderado C	7	8	8	8	8	7,8	Alto
Liderado D	7	7	7	7	8	7,2	Alto
Liderado E	7	6	8	8	8	7,4	Alto
Liderado F	8	8	8	8	8	8	Alto
Equipe C						7,7	Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 30 (4) - Respostas dos liderados da Equipe C ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Alto
Liderado B	8	7	8	7	8	8	8	8	7	8	7,7	Alto
Liderado C	7	8	8	7	8	7	8	8	8	8	7,7	Alto
Liderado D	8	8	7	7	7	7	7	7	7	8	7,3	Alto
Liderado E	6	6	3	5	5	7	6	8	8	8	6,2	Alto
Liderado F	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	7,8	Alto
Equipe C											7,5	Alto

Fonte: Próprio autor.

Através da tabela 30 e figura 07, nota-se mais uma vez que nesta equipe também há diferenças entre o nível de maturidade da equipe apontada pelo líder (moderado alto) e como a equipe se avalia nesta situação (alto nível de maturidade).

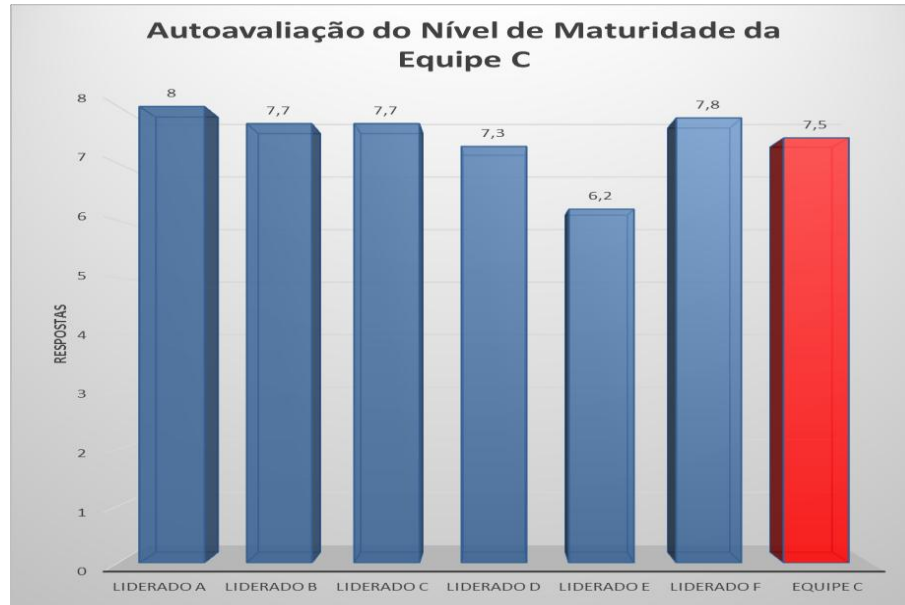


Figura 07 - Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe C.
Fonte: Próprio autor.

4.3.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe C

Para a Equipe C, assim como ocorreu na análise das Equipes A e B, em que o nível de maturidade médio apresentado pela equipe está entre moderado e alto, de acordo com o líder, e o estilo de liderança predominante percebido pelos liderados é Persuadir, E2, podemos afirmar que para uma liderança mais eficaz, de acordo Teoria da Liderança Situacional, o líder deve reduzir a ênfase em seu comportamento de tarefas, pois os liderados já apresentam capacidade de realização.

Contudo, é importante que o líder mantenha a ênfase em seu comportamento de relacionamento com os liderados, até o momento em que esta ênfase também seja reduzida, e ele passe a utilizar um estilo denominado Delegar. Neste sentido, o líder deve reduzir o uso de mecanismos de supervisão estrita na execução da tarefa, tais como: controle excessivo do processo de manutenção e horário de início ou conclusão da tarefa. Substituindo-os por outros mecanismos de gestão, como o estabelecimento, em consenso, de metas e o acompanhamento

semanal de seu progresso rumo ao seu atingimento. Ao passo que mantém alto comportamento de relacionamento (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

4.4 Equipe D

Além do líder, a Equipe D é formada por mais 06 (seis) pessoas. Todos os liderados são oficiais de manutenção técnica em elevadores e escadas rolantes. A manutenção preventiva (ajustar, limpar, lubrificar e regular) é a atividade principal desta equipe.

4.4.1 Estilo de liderança do líder da Equipe D

Abaixo, seguem as tabelas com a tabulação dos dados colhidos acerca da Equipe D referente ao estilo de liderança percebido tanto pelos liderados quanto pelo superior do líder. Assim como uma tabela referente à autopercepção que o líder possui sobre seu próprio comportamento de liderança.

Através da tabela 31 é possível identificar que, segundo os liderados da Equipe D, o estilo de liderança predominante do líder da equipe é Persuadir, E2. E seu estilo de apoio é Compartilhar, E3. Este resultado aponta um perfil de liderança que geralmente apresenta bom desempenho com equipes de maturidade média. Contudo, possui dificuldade tanto para resolver problemas disciplinares em equipe com baixo nível de maturidade quanto para Delegar, para equipes que apresentam alto nível de maturidade (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Tabela 31 (4) - Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário LEAD-Subordinados

RESPONDENTE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
LIDERADO 01	B	C	A	A	B	A	B	C	B	B	A	A
LIDERADO 02	B	C	D	A	C	B	C	C	B	B	C	D
LIDERADO 03	B	A	A	B	B	B	C	D	D	C	C	A
LIDERADO 04	B	A	D	A	B	D	B	C	C	A	A	D
LIDERADO 05	B	D	B	D	D	B	B	D	A	A	D	A
LIDERADO 06	A	A	B	D	B	B	C	C	B	D	C	D
Resposta	B	A	A/D/B	A	B	B	B/C	C	B	A/B	C	A/D
Estilo de liderança Correspondente	E3	E2	E2/E3/E4	E3	E2	E1	E3/E2	E1	E2	E3/E1	E2	E2/E3

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0,3
COMPARTILHAR	E3	3,8
PERSUADIR	E2	5,3
DETERMINAR	E1	2,5

Fonte: Próprio autor.

Tabela 32 (4) - Respostas do superior do líder da Equipe D ao questionário LEAD-Outros

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Superior do líder	A	A	C	B	C	A	A	B	C	B	A	C
Estilo de liderança Correspondente	E1	E2	E1	E1	E1	E3	E1	E2	E1	E1	E1	E1

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0
COMPARTILHAR	E3	1
PERSUADIR	E2	2
DETERMINAR	E1	9

Fonte: Próprio autor.

Analisando a tabela 32 é possível identificar que, segundo o superior do líder da Equipe D, o estilo de liderança predominante (ou primário) do líder é Determinar, E1. E seu estilo de apoio (ou secundário) é o Persuadir, E2. Diferente do estilo primário de liderança identificado pelos liderados da equipe, E2, Persuadir e E3, Compartilhar.

Através da tabela 33, podemos observar que, segundo o líder da Equipe D, sua autopercepção sobre o comportamento equivale ao estilo primário de liderança Persuadir. E seu estilo secundário é E3, Compartilhar.

Tabela 33 (4) - Respostas do líder da Equipe D ao questionário LEAD-Autopercepção

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	C	A	D	D	C	A	C	C	B	D	C	D
Estilo De Liderança	E2	E2	E3	E2	E1	E3	E2	E1	E2	E2	E2	E3

AUTOPERCEPÇÃO DA LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	0
COMPARTILHAR	E3	3
PERSUADIR	E2	7
DETERMINAR	E1	2

Fonte: Próprio autor.

Vale ressaltar que o questionário LASI, aplicado tanto ao líder quanto ao liderado, demonstrou que há consenso entre a autopercepção do líder e o estilo de liderança apontado pelos liderados. Esta afirmação vale tanto para o estilo primário, neste caso Persuadir, E2, quanto para o estilo secundário de liderança, Compartilhar, E3.

Conforme explanado quando da análise da Equipe A, à medida que a percepção do líder sobre seu comportamento se aproxima da forma como seu comportamento é percebido pelos outros, é elevada a probabilidade deste líder conduzir de maneira eficaz a situação (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

4.4.2 Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe D e seu grau de efetividade

Abaixo, segue uma tabela com a tabulação dos dados colhidos referente à Equipe D, através da qual será possível identificar a adaptabilidade de estilo do líder e o seu grau de efetividade, de acordo com a teoria de Reddin.

Através da tabela 34 é possível identificar que, por alcançar um escore de grau +5, a adaptabilidade do estilo de liderança do líder da Equipe D é classificado como efetivo. O que demonstra que o líder possui um positivo grau de eficácia quanto à adaptabilidade de seu estilo de liderança às situações.

Tabela 34 (4) - Adaptabilidade de estilo do líder da Equipe D e seu grau de efetividade

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Líder	C	A	D	D	C	A	C	C	B	D	C	D
Pontuação referente à Adaptabilidade do Estilo	1	2	2	-1	2	-1	-1	-2	1	2	-1	1

Situações	Alternativas			
	A	B	C	D
Situação 1	+2	-1	+1	-2
Situação 2	+2	-2	+1	-1
Situação 3	+1	-1	-2	+2
Situação 4	+1	-2	+2	-1
Situação 5	-2	+1	+2	-1
Situação 6	-1	+1	-2	+2
Situação 7	-2	+2	-1	+1
Situação 8	+2	-1	-2	+1
Situação 9	-2	+1	+2	-1
Situação 10	+1	-2	-1	+2
Situação 11	-2	+2	-1	+1
Situação 12	-1	+2	-2	+1
Subtotal	+1	+1	-1	+4
Resultado Final				+5

Fonte: Próprio autor.

4.4.3 Nível de maturidade da equipe D

As tabelas abaixo possuem os dados tabulados referentes às respostas dos questionários sobre o nível de maturidade da Equipe D tanto do ponto de vista do líder, quanto da autopercepção dos liderados sobre seu próprio nível de maturidade.

Para auxiliar a análise, para cada ponto de vista serão apresentadas três tabelas: a primeira contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Trabalho”; a segunda contém as respostas ao questionário “Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica”; e a terceira contém todas as respostas aglomeradas das duas tabelas anteriores, para que se possa fazer uma análise geral sobre Nível de Maturidade da equipe.

Tabela 35 (4) - Respostas do líder da Equipe D ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	6	7	5	7	6,2	Moderada Alta
Liderado B	4	5	5	4	5	4,6	Moderada Alta
Liderado C	6	6	7	5	6	6	Moderada Alta
Liderado D	7	7	8	7	7	7,2	Alta
Liderado E	5	5	7	4	5	5,2	Moderada Alta
Média Da Equipe						5,8	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 36 (4) - Respostas do líder da Equipe D ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	5	5	6	7	5,8	Moderada Alta
Liderado B	5	6	6	5	5	5,4	Moderada Alta
Liderado C	6	7	7	7	7	6,8	Alta
Liderado D	7	8	7	7	8	7,4	Alta
Liderado E	6	6	5	6	5	5,6	Moderada Alta
Média Da Equipe						6,2	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 37 (4) - Respostas do líder da Equipe D ao questionário Avaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	6	7	5	7	6	5	5	6	7	6	Moderado Alto
Liderado B	4	5	5	4	5	5	6	6	5	5	5	Moderado Alto
Liderado C	6	6	7	5	6	6	7	7	7	7	6,4	Moderado Alto
Liderado D	7	7	8	7	7	7	8	7	7	8	7,3	Alto
Liderado E	5	5	7	4	5	6	6	5	6	5	5,4	Moderado Alto
Média Da Equipe											6,0	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.



Figura 08 - Avaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe D.

Fonte: Próprio autor.

Conforme tabela 35 e 36, tanto sob a análise da maturidade para o trabalho quanto da maturidade psicológica, a Equipe D apresenta um nível de maturidade similar às Equipes A e B: entre moderado e alto. Como nos demais casos, esta equipe também apresenta ao menos um liderado com alto nível de maturidade para a tarefa de manutenção (tabela 37 e figura 08).

Tabela 38 (4) - Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	6	7	6	8	6,6	Alto
Liderado B	7	6	8	6	7	6,8	Alto
Liderado C	6	7	8	5	8	6,8	Alto
Liderado D	4	5	7	6	7	5,8	Moderado alto
Liderado E	6	7	8	7	6	6,8	Alto
Liderado F	8	8	8	8	8	8	Alto
Equipe D						6,8	Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 39 (4) - Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade Psicológica

Respondente	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	8	8	7	7	8	7,6	Alto
Liderado B	7	8	7	6	7	7	Alto
Liderado C	8	7	8	7	7	7,4	Alto
Liderado D	7	6	7	7	7	6,8	Alto
Liderado E	8	8	8	7	8	7,8	Alto
Liderado F	8	8	8	8	8	8	Alto
Equipe D						7,4	Alto

Fonte: Próprio autor.

Tabela 40 (4) - Respostas dos liderados da Equipe D ao questionário Autoavaliação do Nível de Maturidade (geral)

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Média	Nível de maturidade
Liderado A	6	6	7	6	8	8	8	7	7	8	7,1	Alto
Liderado B	7	6	8	6	7	7	8	7	6	7	6,9	Alto
Liderado C	6	7	8	5	8	8	7	8	7	7	7,1	Alto
Liderado D	4	5	7	6	7	7	6	7	7	7	6,3	Moderado Alto
Liderado E	6	7	8	7	6	8	8	8	7	8	7,3	Alto
Liderado F	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Alto
Equipe D											7,1	Alto

Fonte: Próprio autor.

Através da comparação entre as tabelas 37 e 40, ou entre as figuras 08 e 09, nota-se, mais uma vez, que nesta equipe também há uma diferença entre o nível de maturidade percebido pela equipe, através de uma autoavaliação (alto nível de maturidade) e o nível de

maturidade da equipe apontada pelo seu respectivo líder (moderado alto). Este fato pode ser explicado comparando tanto diferença de percepção quanto a capacidade do liderado em realizar a tarefa de manutenção (maturidade para o trabalho) quanto no quesito disposição para agir (maturidade psicológica).

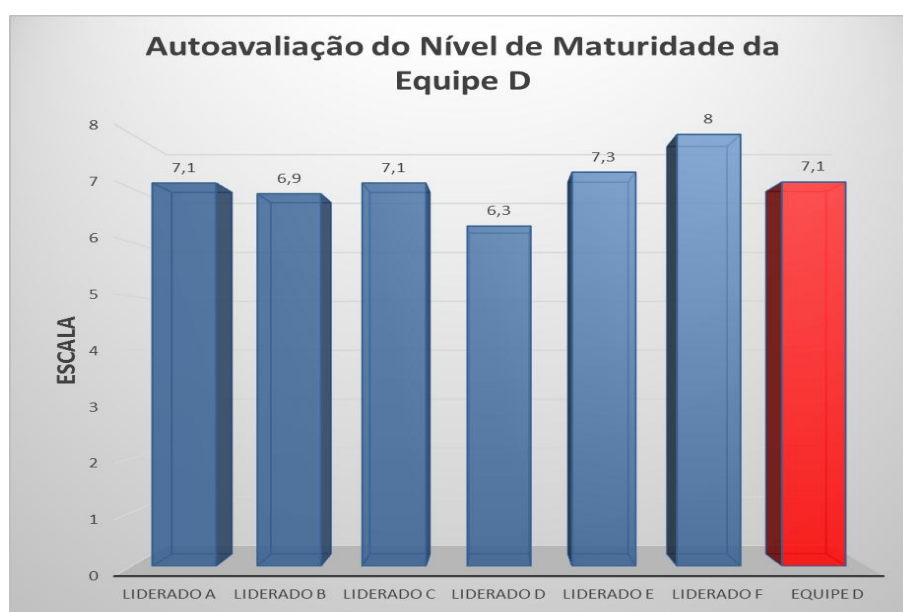


Figura 09 - Autoavaliação do Nível de Maturidade dos liderados da Equipe D.
Fonte: Próprio autor.

4.4.4 Análise da aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados da Equipe D

Similar à análise efetuada sobre as demais equipes, a Equipe D, visto que o nível de maturidade apontado pelo líder está entre moderado e alto, e o estilo de liderança predominante percebido pelos liderados é E2, Persuadir, podemos novamente afirmar, à luz da Teoria de Hersey e Blanchard, que há uma incompatibilidade entre o estilo de liderança exercido e o nível de maturidade atual da equipe. Assim, para que o líder aumente o nível de eficácia de sua liderança, faz-se necessário que ele reduza a ênfase do seu comportamento voltado para a tarefa e mantenha alta a ênfase do seu comportamento voltado para o

relacionamento com os liderados, ou seja, alterando o seu estilo de liderança de Persuadir para Compartilhar (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para lançar mão deste novo estilo de liderança, o líder deve reduzir o uso de instrumentos de controle rigorosos, ao passo que ele deve manter a ênfase em seu comportamento de relacionamento, no qual o líder “[...] deverá manter as relações pessoais entre ele e os membros de seu grupo (seguidores), abrindo canais de comunicação, delegação de responsabilidades e dando aos subordinados a oportunidade de usar o seu potencial.” (HERSEY e BLANCHARD, 1974, p. 25). Este comportamento é caracterizado especialmente por apoio socioemocional e confiança mútua.

A seguir serão apresentados os resultados de forma comparativa entre as equipes, com o objetivo de analisar cada um dos pontos abordados neste trabalho: estilos de liderança do líder; o grau de adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes; nível de maturidade das equipes; e aderência entre o estilo de liderança do líder e o nível de maturidade de sua equipe.

4.5 Comparação entre equipes

4.5.1 Comparação entre estilos de liderança do líder

Visto que uma análise acerca de cada equipe já foi realizada, pretende-se nesta seção fazer uma análise comparativa entre equipes. Esta análise será apresentada tanto em relação ao estilo de liderança de cada líder (do ponto de visto do liderado e do superior do líder), quanto da autopercepção que o líder possui de seu próprio comportamento.

4.5.1.1 LASI-Subordinado

Através da análise dos resultados a partir do LASI-Subordinado, conforme quadro 02, é possível identificar que todos os líderes do departamento de manutenção da empresa em estudo possuem o mesmo estilo primário, ou predominante, de liderança, Persuadir (E2). Contudo, este mesmo consenso não existe quanto ao estilo secundário. Este estilo de apoio de liderança está distribuído da seguinte forma: Determinar (E1), um líder; Compartilhar (E3), dois líderes; e Delegar (E4), um líder.

Quadro 02 (4) - Estilo de liderança predominante do líder de acordo com os liderados

Equipes	Estilo de liderança predominante
Equipe A	Persuadir (E2)
Equipe B	Persuadir (E2)
Equipe C	Persuadir (E2)
Equipe D	Persuadir (E2)

Fonte: Próprio autor.

4.5.1.2 LASI-Outros

Quando analisamos o resultado do LASI-Outros, respondido pelo superior dos líderes da organização, conforme quadro 03, notamos que há uma clara diferença entre a percepção dos subordinados e do superior do líder, acerca do seu comportamento de liderança. Pois para o superior dos líderes, três dos quatro líderes possuem o estilo predominante de liderança Compartilhar (E3). Já o quarto líder, Equipe D, possui o estilo de liderança com grande ênfase em tarefa e baixa ênfase em relacionamento, estilo Determinar (E1).

Quadro 03 (4) - Estilo de liderança predominante do líder de acordo com o superior dos líderes

Equipes	Estilo de liderança predominante
Equipe A	Compartilhar (E3)
Equipe B	Compartilhar (E3)
Equipe C	Compartilhar (E3)
Equipe D	Determinar (E1)

Fonte: Próprio autor.

4.5.1.3 LASI-Auto percepção

Quanto à opinião dos próprios líderes sobre seu comportamento de liderança, percebe-se que há um consenso, assim como ocorreu quanto à opinião dos subordinados: os líderes possuem um comportamento que enfatiza tanto o relacionamento com os liderados quanto a execução das tarefas (E2, Persuadir), conforme quadro 04. Porém vale ressaltar que o líder da equipe C apresentou igual pontuação para o estilo E2 e E1 (Determinar). Também houve uma diferença no estilo de apoio: Compartilhar, Equipes A e D; e Compartilhar e Determinar, com mesma pontuação, na Equipe B.

Quadro 04 (4) - Diferença entre auto percepção do estilo de liderança

Equipes	Auto percepção
Equipe A	Persuadir (E2)
Equipe B	Persuadir (E2)
Equipe C	Persuadir (E2) e Determinar (E1)
Equipe D	Persuadir (E2)

Fonte: Próprio autor.

4.5.2 Comparação sobre o grau de adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes

O resultado do questionário LASI-Auto percepção, conforme tabela 41, demonstrou que os quatro líderes da organização apresentam um positivo grau de eficácia (uma média de +5,75), ou seja, este escore referente à adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes é classificado como efetivo. Desta forma, pode-se afirmar que todos eles possuem a capacidade de diagnosticar adequadamente o ambiente e, em geral, aplicar o estilo de liderança mais adequado à situação.

Tabela 41 (4) - Grau de adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes das equipes

Líderes	Escore
Líder da Equipe A	+6
Líder da Equipe B	+7
Líder da Equipe C	+5
Líder da Equipe D	+5

Fonte: Próprio autor.

4.5.3 Comparação sobre o nível de maturidade das equipes

4.5.3.1 Maturidade de trabalho

Como pode ser observado na tabela 42, o resultado da avaliação do líder de cada equipe sobre o nível médio de maturidade de trabalho de seus liderados, os resultados são similares. Todas as equipes apresentam nível de maturidade moderado alto. Com destaque para a Equipe B, com a mais alta pontuação neste quesito.

Tabela 42 (4) - Nível de maturidade de trabalho das equipes

Equipes	Média da equipe	Nível de maturidade de trabalho
Equipe A	6,3	Moderado Alto
Equipe B	6,4	Moderado Alto
Equipe C	5,9	Moderado Alto
Equipe D	<u>5,8</u>	Moderado Alto
Média geral	6,1	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

4.5.3.2 Maturidade psicológica

Na tabela 43 sobre o nível de maturidade psicológica das equipes, temos como resultado, similar a análise anterior, um nível de maturidade comum a todas as quatro equipes: moderado alto. Com destaque para a Equipe A, com um escore de 6,4.

Tabela 43 (4) - Nível de maturidade psicológica das equipes

Equipes	Média da equipe	Nível de maturidade psicológica
Equipe A	6,4	Moderado Alto
Equipe B	5,8	Moderado Alto
Equipe C	5,5	Moderado Alto
Equipe D	6,2	Moderado Alto
Média geral	6,0	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

4.5.3.3 Maturidade média da equipe

Abaixo podemos perceber que o nível de maturidade moderado alto é comum a todas as equipes, segundo a opinião dos líderes destas mesmas equipes. Com destaque novamente para a Equipe A, com média geral de 6,3 entre seus liderados.

Tabela 44 (4) - Nível de maturidade das equipes

Equipes	Média da equipe	Nível de maturidade
Equipe A	6,3	Moderado Alto
Equipe B	6,1	Moderado Alto
Equipe C	5,7	Moderado Alto
Equipe D	6	Moderado Alto
Média geral	6,0	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

4.5.4 Comparação sobre a aderência entre o estilo de liderança do líder e o nível de maturidade de sua equipe

Já foi discutido neste trabalho que na Liderança Situacional há quatro estilos eficazes de liderança: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. E que estes estilos produzem melhores resultados quando utilizados de forma adequada ao nível de maturidade da equipe em uma dada situação (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Como visto nas seções 4.1.4, 4.2.4, 4.3.4 e 4.4.4, apesar de o estilo de liderança exercido pelos líderes (Persuadir) estar situado dentro da faixa de eficácia, com a segunda

maior probabilidade de sucesso, há uma incompatibilidade entre o estilo de liderança exercido e o nível de maturidade atual de suas respectivas equipes (entre moderado e alto).

Por esta razão recomenda-se, ainda à luz da Teoria da Liderança Situacional, que o estilo de liderança seja deslocado para E2, Compartilhar, no qual será reduzida a ênfase no comportamento de tarefa, porém mantida a alta ênfase no comportamento de relacionamento com os liderados.

Através do Quadro 05, é possível efetuar uma comparação entre o nível de maturidade atual de cada equipe, o estilo de liderança atual do líder e o estilo de liderança recomendado pela teoria de acordo com o nível de maturidade desta equipe.

Quadro 05 (4): Comparação entre o nível de maturidade atual da equipe, o estilo de liderança atual do líder e o estilo de liderança recomendado pela teoria da liderança situacional

EQUIPES	NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE	ESTILO DE LIDERANÇA INDICADO PELA TEORIA
Equipe A	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)
Equipe B	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)
Equipe C	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)
Equipe D	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)

Fonte: Próprio autor.

Na próxima seção, “Considerações Finais”, a pergunta de pesquisa será retomada, além disso, a seção apresentará sugestões para futuras pesquisas e, para finalizar, as implicações gerenciais oferecidas por esta dissertação.

5 Considerações finais

5.1 Respondendo à pergunta de pesquisa

A pergunta de pesquisa que norteou esta dissertação foi: “Como se apresenta o fenômeno da liderança no departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife – PE?”. A busca por esta resposta foi efetuada à luz da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986).

Através da análise dos resultados da pesquisa, podemos afirmar que o fenômeno da liderança neste departamento ocorre da seguinte maneira, segundo a perspectiva da Teoria Situacional: enquanto o estilo de liderança dominante de todos os quatro líderes, de acordo com a opinião dos liderados, é classificado como Persuadir, o nível de maturidade das quatro equipes foi classificado por seus respectivos líderes entre moderado e alto. Isto é, de acordo com a abordagem situacional, o estilo de liderança do líder de todas as equipes está situado dentro da faixa de eficácia, com a segunda maior probabilidade de sucesso.

A adaptabilidade do estilo de liderança do líder e seu grau de efetividade de acordo com o resultado da análise dos dados coletados é positivo. O que corrobora a informação anterior. Ainda que eficácia na liderança perante a equipe e adaptabilidade do estilo de liderança são nuances diferentes do fenômeno da liderança.

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram elencados alguns objetivos específicos. Assim, quando alcançado estes objetivos específicos, obter a resposta à pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo geral foi uma consequência natural.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi “Identificar quais os estilos de liderança dos líderes das equipes em questão”, para alcançá-lo, foi aplicado o Questionário

LASI-Subordinados a todos os liderados de cada uma das quatro equipes. O resultado é que o estilo de liderança apresentado de forma unânime entre os líderes pesquisados desta empresa, de acordo com a opinião dos liderados, é Persuadir, E2, o que significa que, aos olhos dos liderados, seus líderes oferecem alta orientação para o trabalho, porém não deixam de oferecer apoio socioemocional à equipe.

Para alcançar o segundo objetivo específico desta pesquisa, “Identificar a adaptabilidade de estilo de cada líder e seu grau de efetividade”, foi aplicado o Questionário LASI-Autopercepção, o qual demonstrou que os quatro líderes da organização apresentam um positivo grau de eficácia (uma média de +5,75), ou seja, este escore é classificado como efetivo. Desta forma, pode-se afirmar que eles possuem a capacidade de diagnosticar adequadamente o ambiente e aplicar o estilo de liderança mais adequado à situação.

No intuito de alcançar o terceiro objetivo específico desta pesquisa, “Diagnosticar o nível de maturidade destas equipes”, foi aplicado o questionário Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho e Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica. Os líderes responderam a este questionário referente a cada um de seus respectivos liderados. Como resultado, temos que o nível médio de maturidade de cada uma das equipes foi classificado como estando entre moderado e alto, ou seja, estas equipes são formadas por “[...] pessoas que têm capacidade, mas não tem disposição ou são inseguras.” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 192).

É interessante ressaltar que, tanto do ponto de vista do líder quanto do ponto de vista do liderado, todas as equipes possuem, no mínimo, um nível de maturidade entre moderado e alto. Assim, para que se alcance um alto nível de eficácia, os gestores da empresa devem orientar seus líderes a agirem de forma a reduzir a ênfase de seu comportamento voltado para a tarefa. Contudo, é importante que seja mantida a alta ênfase no relacionamento que

atualmente é direcionada aos liderados até o ponto em que esses possam alcançar um nível de maturidade mais alto.

Para alcançar o último objetivo específico deste trabalho, “Analisar a aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados, à luz da teoria da Liderança Situacional” foi confrontado o estilo de liderança de cada líder e o nível de maturidade de suas respectivas equipes. Como pode ser confirmado através das seções 4.1.4, 4.2.4, 4.3.4 e 4.4.4, apesar de o estilo de liderança exercido pelos líderes (Persuadir) estar situado dentro da faixa de eficácia, com a segunda maior probabilidade de sucesso, há uma incompatibilidade entre o estilo de liderança exercido e o nível de maturidade atual de suas respectivas equipes (entre moderado e alto).

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestão para trabalhos ulteriores, seria interessante replicar esta pesquisa em outras organizações do setor. Inclusive de forma a acompanhar ao longo do tempo o desenvolvimento da liderança e dos liderados, de acordo com a Teoria do Ciclo de Vida da Liderança (HERSEY E BLANCHARD, 1974), no intuito de elevar o conhecimento sobre este fenômeno. Estes novos estudos poderiam auxiliar a identificar se o estilo de liderança unânime dentre os líderes pesquisados (do ponto de vista dos liderados), Persuadir, também é praticado pelos líderes das demais organizações do setor.

Outros fatores relevantes para a análise do tema Liderança Situacional são: o efeito da Cultura Organizacional sobre o fenômeno da liderança; como o clima organizacional influencia o fenômeno da liderança; além de um tema já há muito pesquisado, motivação, tanto do líder quanto do liderado, como ela influencia neste processo de interação entre estes dois atores, líder e liderado.

A seguir, para concluir esta dissertação, a seção “Implicações Gerenciais”, na qual estão descritas algumas recomendações pragmáticas acerca da atuação na organização em estudo, junto aos líderes e liderados, no tocante ao fenômeno da liderança.

5.3 Implicações gerenciais

Ainda que todos os quatro líderes apresentem uma autopercepção de seu comportamento muito próxima a seu estilo de liderança percebido por sua equipe – o que é positivo, segundo Hersey e Blanchard (1974, p. 36): “[...] quanto mais a percepção de um líder se aproxima da realidade da percepção dos outros, ou seja, subordinados, superiores e associados (pares), maior a probabilidade de que o líder será capaz de lidar eficazmente com essa realidade.” –, é necessário que estes líderes ajam de forma a alcançarem maior eficácia junto a sua equipe. Além de contribuir para elevar, gradativamente, o nível de maturidade de seus liderados.

Estas ações poderiam ser elencadas da seguinte forma: redução de supervisão estrita de seus liderados e menor controle quanto às atividades que devem ser exercidas pelos liderados; manutenção de uma comunicação bilateral com escuta ativa, na qual ele, o líder, além de passar instrução ao liderado, possa manter um canal aberto para ouvir o seu seguidor.

Com base na instrução da Teoria Situacional, no cenário atualmente apresentado neste departamento da empresa, o líder deve, na verdade, modificar seu comportamento, passando a utilizar um estilo de liderança denominado Compartilhar, no qual há redução no uso de mecanismos de controle rígidos na execução da tarefa, tais como: controle excessivo do processo de manutenção; e horário de início e conclusão da tarefa de manutenção. Substituindo-os por outros mecanismos de gestão como, por exemplo: estabelecer, em consenso com o liderado, metas mensais de manutenção, acompanhando, semanalmente, o

desempenho do liderado, orientando-o e corrigindo possíveis desvios no processo. Ou seja, o estilo chama-se “Compartilhar” porque “[...] o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder facilitar a tarefa e a comunicação.” (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 190).

O líder deve, ainda, continuar com uma alta ênfase em seu comportamento de relacionamento. Para isso o líder “[...] deverá manter as relações pessoais entre ele e os membros de seu grupo (seguidores), abrindo canais de comunicação, delegação de responsabilidades e dando aos subordinados a oportunidade de usar o seu potencial.” (HERSEY e BLANCHARD, 1974, p. 25). Uma aproximação individualizada do líder com cada liderado pode ser considerada como uma medida adequada a estas equipes.

Conforme pode ser observado na seção “Resultados”, ainda que haja uma discrepância de resultado entre o nível de maturidade da equipe apontado pelos líderes (moderado alto) e o nível de maturidade percebido pelos próprios liderados através de uma autoavaliação (alto), em todas as equipes há ao menos um liderado, segundo avaliação destes dois pontos de vista, com alto índice de maturidade. Isto pode sugerir que estes seguidores podem, no futuro, agir como mentores de outros aprendizes, caso se elabore um programa dessa natureza na empresa. Este programa contribuiria tanto para o liderado, demonstrando a ele a confiança depositada pelos gestores da empresa em seus conhecimentos e comportamento, quanto para os novos liderados, os quais poderia adquirir um conhecimento complementar acerca de suas atividades.

Como foi descrito na introdução deste trabalho, atualmente, o nível de produtividade deste departamento não está num nível satisfatório para a direção da organização. E uma das justificativas para realizar esta pesquisa foi justamente “instrumentalizar os líderes acerca dos diferentes estilos de liderança existentes”, ou, ainda melhor, fornecer instrumentos que

possam qualificar os líderes da organização, além de promover um acréscimo de produtividade através das equipes em organizações que atuam no setor de Serviços.

A capacitação não somente destes líderes do departamento participante do estudo, como também de todos os líderes da organização, no intuito de elevar seus conhecimentos acerca do fenômeno da liderança, sob a ótica da Teoria Situacional – e, conseqüentemente, a elevação do grau de eficácia da liderança –, poderia ser realizada por meio de uma consultoria externa especializada (ou, ainda, com a criação de uma consultoria interna com a contratação de um especialista no assunto). Esta consultoria, interna ou externa, poderia auxiliar neste processo junto aos líderes, corrigindo possíveis desvios na condução deste processo de aprendizagem e exercício do estilo de liderança mais eficaz junto à equipe, de acordo com cada situação. Isso agregaria valor ao desempenho das equipes e, como efeito, de toda a organização.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 16.083:2012: **Manutenção de elevadores, escadas rolantes e esteiras rolantes** – requisitos para instruções de manutenção. Disponível em <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=091655>. Visualizado em 30 de Novembro de 2014, à 01:28.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. V. 34, N. 3, p.102-114. Mai./Jun. 1994

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BRASIL. **Comércio de serviços: informações gerais, exportação e como notificar barreiras**. Disponível em http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/bar tecnicas/ barservicos/car_tilhaservicos.pdf. Visualizado em 14 de julho de 2014, à 01:09.

CARDOSO, M. X. **Aplicação da liderança situacional**: uma forma de conseguir melhores resultados e maior motivação dos empregados no ambiente de trabalho. 2001. 63 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco. 2001.

CARVALHO, André Pereira de. BARBIERI, José Carlos. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.1, p.232-256, Jan./Mar. 2013.

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A.; DOMINGOS, L. E. C. **O uso da estatística descritiva**. ConTexto, Porto Alegre, v. 7, n. 12, 2º semestre 2007.

DEPEXE, Marcelo Dalcul. COSTA, Adolfo Cesar Figueiredo. **Metodologia para avaliação do nível de maturidade de operários da construção civil**. In: XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

FARIAS, Salomão Alencar de. KOVACS, Michelle Helena. SILVA, Janaina Meneses Da. O consumidor na correnteza do comércio online: o papel da teoria do fluxo. **Revista Gestão.Org**, Recife, v. 6, n. 3, p. 399-413, 2008.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. [s.l.]: Artmed, 2009.

FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. MELO Fabrício Augusto de Freitas. CALDAS, Sandro Henrique da Rocha. **O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos**. Comerciais em Provedores de Serviços Bancários – Estudo de Caso. Revista ADM.MADE, ano 9, v.13, n.1, p.76-92, janeiro/abril, 2009.

GALVÃO, C. M. TREVIZAN, Maria Auxiliadora. SAWADA, Namie Okino. COLETA, José Augusto Dela. **Liderança situacional**: uma contribuição ao trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Ribeirão Preto. Rev. Latino-am. Enfermagem. V. 6, n. 1 – p. 81-90. Janeiro, 1998.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo [organizadores]. **Método de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, João Batista. Liderança Situacional através da análise dos níveis de maturidade psicológica e de trabalho em uma ONG. **Revista De Iniciação Científica Da Faq – Req**. 2008. Disponível em <http://www.faq15.edu.br/revista-cientifica/#.U4o9svldVhw>. Visualizado em 14 de julho de 2014, à 01:11.

GOMES, Daniel Teodoro. MUNIZ, Reynaldo Maia. DIAS, Alexandre Teixeira. GONÇALVES, Carlos Alberto. Apresentação do processo de formação da estratégia: um estudo de caso em empresa inovadora. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 413-438, SET./DEZ. 2012.

GONÇALVES, Helen Silva. MOTAB, Caroline Maria de Miranda. **Liderança situacional em gestão de projetos**: uma revisão da literatura. *Produção*, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. So you want to know your Leadership style? **Training and development journal**. p. 22-37, Feb. 1974.

IBGE. **Estatísticas do Século XX**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxxhtml.shtm>. Visualizado em 09 de junho de 2014, à 0:04.

KUPFER, José Paulo. **Produtividade Bloqueada**. Disponível em <http://blogs.estadao.com.br/jp-kupfer/produtividade-bloqueada/>. Visualizado em 14 de julho de 2014, à 01:14.

MACHADO, André Gustavo Carvalho. MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Customização em massa no agronegócio**: um estudo de caso. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 14, n. 3, p. 380-394, 2012.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M.; **Técnicas de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MELO, Fabrício Augusto de Freitas. FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. MELO, Cynthia de Freitas. Customer relationship management (CRM) e a iniciação, Preservação e finalização de relacionamentos: um estudo de Caso múltiplo em pequenas empresas de tecnologia da Informação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.3, n.2, p.106-131, 2009.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de. GONÇALVES, Carlos Alberto. PAULA, Edmar Anderson Mendes de. SANTOS, Karine Aparecida. Gestão do conhecimento orientada para a estratégia de inovação de produtos tecnológicos: o caso da Invent Vision. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p.153-176, out./dez. 2012.

OLIVEIRA, Carlos Cesar de. **Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipes** – um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro. 72 f. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, São Paulo. 2009.

OLKOSKI, Guilherme. USTER, Regina. MARQUES, Licione. SILVA, Jaqueline. Marketing de relacionamento e software de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 417-432, set./dez. 2009.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de. LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciência da Administração**, v. 13, 31, p, 190-209, set/dez 2011.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – características e habilidades**: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade FUMEC, Minas Gerais. 2007.

SANTOS. Ticiane Lima dos. **Os estilos de liderança nas organizações não governamentais da região metropolitana de Belém**. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte. 2010.

SCHNEIDER, A. M. **Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança**. 230 f. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SILVA, C. Fábricas de elevador se unem para sobreviver. **Estado de São Paulo**. Publicado em 05.08.2012. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fabricas-de-elevador-se-unem-para-sobreviver-imp-,911472>. Visualizado em 14 de julho de 2014, à 01:15.

SILVA, Leillane M. T. da. KISHORE, Angeli. REIS, Germano G. BAPTISTA, Luciene Lopes. MEDEIROS, Carlos A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Adm. São Paulo**. V. 48. N. 1, p. 34-52, jan/fev/mar. 2013.

VALADÃO, Aline de Fátima Lima. OLIVEIRA, Adriana Leônidas de. MAGALHAES, Maurilio Gomes. PIMENTA, Carlos Albert o Maximo. **Cultura organizacional e estilos de liderança no contexto pós-aquisição**. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A - Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho e Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE TRABALHO							
Liderado avaliado:		Data:		Tarefa:			
Escala	Alta		Moderada			Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2 1
	M4		M3		M2		M1
1. Experiência anterior de trabalho	Tem experiência apropriada ao trabalho				Não tem experiência apropriada ao trabalho		
2. Conhecimento do trabalho	Possui os conhecimentos profissionais necessários				Não possui os conhecimentos profissionais necessários		
3. Compreensão das exigências de trabalho	Compreende perfeitamente o que deve ser feito				Compreende pouco do que deve ser feito		
4. Capacidade de solução de problemas	Tem capacidade plena de resolução de problemas				Tem pouca capacidade de resolução de problemas		
5. Capacidade de assumir responsabilidades	Tem capacidade de assumir responsabilidades				Tem pouca capacidade de assumir responsabilidades		
Resultado da avaliação:							

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE PSICOLÓGICA							
Liderado avaliado:		Data:		Tarefa:			
Escala	Alta		Moderada			Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2 1
	M4		M3		M2		M1
1. Disposição para assumir responsabilidades	Muita disposição				Pouca disposição		
2. Motivação de realização	Possui grande desejo de realização				Possui pouco desejo de realização		
3. Empenho	É muito dedicado				Não se preocupa		
4. Atitude no trabalho	Reage bem a uma situação inesperada				Não reage a uma situação inesperada		
5. Iniciativa	Tem espírito empreendedor				Não tem espírito empreendedor		
Resultado da avaliação:							

Fonte: Hersey e Blanchard (1986); Santos (2010); Godoy (2008); e Depexe e Costa (2006).

ANEXO B – Questionário LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) ou LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder)

<p>A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente e faça um CÍRCULO em volta da letra que indica a opção que mais se aproxima da forma de ser e de agir de seu líder.</p> <p>Ao analisar as situações, pense na possível atuação do seu líder frente à equipe.</p>		
1	<p>Ultimamente os subordinados não vêm respondendo a uma conversa amigável e evidente preocupação do líder com o bem-estar dos liderados. O desempenho da equipe está entrando em colapso.</p>	<p>a) Acentua o emprego de procedimentos uniformes e as necessidades de execução das tarefas. b) Coloca-se à disposição para debates, mas sem fazer pressão. c) Fala com os subordinados e depois define metas. d) Propositamente não intervém.</p>
2	<p>Observa-se que o desempenho da equipe está melhorando. O líder tem se certificado de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões.</p>	<p>a) Empenha-se numa interação amigável, mas continua a assegurar-se de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões. b) Não adota nenhuma providência definida. c) Faz o que estiver ao seu alcance para que o grupo se sinta importante e envolvido. d) Enfatiza a importância de prazos e tarefas.</p>
3	<p>Integrantes do grupo não conseguem resolver sozinhos um problema. Normalmente o líder os deixa agir sozinhos. O desempenho do grupo e as relações interpessoais têm sido boas.</p>	<p>a) Envolve o grupo e, simultaneamente, empenha-se na busca da solução do problema. b) Deixa que a equipe trabalhe sozinha. c) Age rápida e firmemente para corrigir e redirecionar. d) Encoraja o grupo a trabalhar no problema e fica à disposição para discussão.</p>
4	<p>O líder está considerando uma mudança maior. Seus subordinados têm um registro excelente de realizações. Respeitam a necessidade de mudança.</p>	<p>a) Permite que o grupo participe no desenvolvimento da mudança, mas sem pressionar. b) Anuncia mudanças, implementando-as a seguir com supervisão cuidadosa. c) Permite que o grupo formule sua própria orientação. d) Incorpora recomendações do grupo, mas você dirige a mudança.</p>
5	<p>O desempenho do grupo tem decaído nos últimos meses. Membros do grupo têm-se mostrado indiferentes à consecução dos objetivos. No passado, redefinir papéis tem auxiliado nesses casos. Tem sido necessário lembrá-los permanentemente de terminar suas tarefas a tempo.</p>	<p>a) Ajuda o grupo a formular a sua própria orientação. b) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que os objetivos sejam atingidos. c) Redefine os objetivos e supervisiona atentamente; d) Envolve o grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.</p>
6	<p>O líder encontrou uma situação administrada com eficiência. O administrador anterior era de uma linha mais "firme". Você quer manter a produtividade, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente.</p>	<p>a) Faz o possível para que o grupo se sinta importante e envolvido; b) Enfatiza a importância de prazos e tarefas; c) Propositamente não intervém; d) Permite que o grupo se envolva na tomada de decisões, mas sempre cuidando de que se atinjam os objetivos.</p>

7	O líder está avaliando implantar grandes mudanças na estrutura organizacional. Integrantes do grupo têm feito sugestões a respeito de mudanças serem desnecessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade em suas atividades do dia-a-dia.	<ul style="list-style-type: none"> a) Define a mudança e supervisiona atentamente; b) Consegue a aprovação do grupo a respeito da mudança e permite que os integrantes do grupo organizem a sua implementação. c) Está disposto a efetuar as mudanças conforme recomendado, mas mantém o controle da implementação. d) Evita o confronto, deixa o assunto assim.
8	O desempenho do grupo e as relações interpessoais são boas. O líder se sente um tanto inseguro em razão da falta de orientação dada por ele ao grupo.	<ul style="list-style-type: none"> a) Deixa o grupo prosseguir assim; b) Debate a situação com o grupo e depois deflagra as mudanças necessárias. c) Adota providências no sentido de orientar os subordinados na execução do trabalho de uma maneira bem definida. d) Fica atento para não desgastar as relações chefe/subordinado por uma orientação excessiva.
9	O chefe do seu líder indicou-o para assumir a coordenação de uma força-tarefa que está muito atrasada no que se refere à apresentação das recomendações de mudanças que lhe foram solicitadas. O grupo não está muito certo dos seus objetivos. O comparecimento às reuniões tem sido baixo. As reuniões viraram encontro social. Todos os integrantes do grupo tem o potencial para dar uma boa contribuição.	<ul style="list-style-type: none"> a) Deixa a equipe trabalhar sozinha; b) Incorpora as recomendações da equipe, mas cuida de que se atinjam os objetivos. c) Redefine os objetivos e mantém uma supervisão atenta. d) Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.
10	Seus subordinados, que em geral demonstram capacidade para assumir responsabilidades, não estão reagindo à recente redefinição de padrões do líder.	<ul style="list-style-type: none"> a) Permite a participação do grupo na redefinição de padrões, mas sem fazer pressão; b) Redefine os padrões e supervisiona atentamente; c) Evita o confronto, sem exercer pressão; d) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que se atinjam os novos padrões.
11	O líder foi promovido a um novo cargo. O supervisor anterior não se envolvia nos assuntos do grupo. O grupo tem-se mostrado eficiente na execução de suas tarefas e direcionamento. Os inter-relacionamentos do grupo são bons.	<ul style="list-style-type: none"> a) Adota providências no sentido de orientar os subordinados em direção ao trabalho, de maneira bem definida. b) Faz os subordinados participarem do processo decisório e reforçar as boas contribuições. c) Debate o desempenho passado com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas. d) Continua deixando o grupo agir sozinho.
12	Informações recentes indicam algumas dificuldades internas entre os subordinados. O grupo tem apresentado um elevado índice de realização. O pessoal vem efetivamente mantendo os objetivos a longo prazo. Eles têm trabalhado em harmonia no passado. Todos estão bem qualificados para a tarefa.	<ul style="list-style-type: none"> a) Tenta explicar sua solução aos subordinados e examina a necessidade de novas avaliações. b) Deixa que os integrantes do grupo desenvolvam sozinhos uma solução. c) Age com rapidez e firmeza para corrigir e reorientar. d) Fica disponível para o debate, mas tem o cuidado de não prejudicar as relações chefe/subordinado.

Fonte: Hersey e Blanchard (1974); Schneider (2005) e Oliveira (2009).

ANEXO C – Gabarito para tabulação dos resultados do Questionário LASI

(Hersey e Blanchard - Tabela AMPLITUDE)

Assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações propostas. A seguir, conte o número de escolhas em cada coluna E1, E2, E3 e E4. O(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) caracteriza-se pela coluna com maior número de escolhas.

		<i>(Classificação do Estilo) Alternativas de Ação</i>			
		<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>
	1	A	E	B	D
	2	D	A	E	B
	3	E	A	D	B
	4	B	D	A	E
	5	E	B	D	A
	6	B	D	A	E
	7	A	E	B	D
	8	E	B	D	A
	9	E	B	D	A
	10	B	D	A	E
	11	A	E	B	D
	12	E	A	D	B
Total:					

(Hersey e Blanchard - Tabela ADAPTABILIDADE)

Novamente, assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações propostas. Some todos os valores conservando o sinal (+/-).

Baseado na teoria de efetividade do líder de Reddin, escores de -1 a -24 são inefetivos e escores de +1 a +24 são efetivos.

<i>Situações</i>	<i>Alternativas</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<i>Situação 1</i>	+2	-1	+1	-2
<i>Situação 2</i>	+2	-2	+1	-1
<i>Situação 3</i>	+1	-1	-2	+2
<i>Situação 4</i>	+1	-2	+2	-1
<i>Situação 5</i>	-2	+1	+2	-1
<i>Situação 6</i>	-1	+1	-2	+2
<i>Situação 7</i>	-2	+2	-1	+1
<i>Situação 8</i>	+2	-1	-2	+1
<i>Situação 9</i>	-2	+1	+2	-1
<i>Situação 10</i>	+1	-2	-1	+2
<i>Situação 11</i>	-2	+2	-1	+1
<i>Situação 12</i>	-1	+2	-2	+1
Subtotal				
Resultado Final				

Fonte: Hersey e Blanchard (1974) e Schneider (2005).