

ESTILO DE LIDERANÇA: O CASO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

LEADERSHIP STYLE: THE CASE OF A COMPANY OF SERVICES

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v8i2.1108>

Marcos José Cosme de Souza

Mestre em Administração de Empresas. UFPE – Universidade Federal de Pernambuco.
E-mail: marcosjcsouza@hotmail.com

Débora Coutinho Paschoal Dourado

Doutora em Administração de Empresas. UFPE – Universidade Federal de Pernambuco.
E-mail: dcpdourado@gmail.com

Envio em: Março de 2015

Aceite em: Março de 2016

RESUMO

Este artigo buscou identificar o estilo de 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. Segundo a teoria situacional, através da utilização dos estilos de liderança eficazes, o acréscimo da eficiência relacionado a pessoas poderá ser alcançado durante o processo. Este trabalho possui como escopo o nível operacional de uma empresa multinacional. A pergunta que norteará esta pesquisa é a seguinte: Qual é o estilo de liderança, segundo o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, dos líderes do departamento de assistência técnica de uma empresa no Recife – PE. 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. Dentre os principais resultados da pesquisa é possível citar: Persuadir é o estilo de liderança predominante dos líderes de equipe.

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

ABSTRACT

This article aimed to identify the leadership style, from the perspective of the Situational Leadership model of Hersey and Blanchard. This theme was chosen considering that the theoretical development about the subject leadership, reveals the importance of the topic and the interest that companies have given to this issue. According to the situational theory, through the effective leadership styles, the increase in the efficiency of people can be reached during the process. This work has scoped the operational level of a multinational company. The question that will guide this research is: Which is the leadership style, according to the situational leadership model of Hersey and Blanchard, the leaders of the service department of a company in Recife - PE. This is a quantitative research, exploratory, which used the methodology case study. 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: to Persuade is the predominant leadership style of team leaders.

Keywords: Situational Leadership. Leadership styles. Leader.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações, o tema liderança vem recebendo atenção especial dos estudos organizacionais, visto a importância desse fenômeno para a Administração. Ainda que não tenham utilizado especificamente esta nomenclatura, tanto Taylor quanto Fayol iniciaram suas contribuições no estudo do comportamento organizacional ainda no início do século passado, mais precisamente em 1911, com a publicação do livro de Frederick W. Taylor: *The Principles of Scientific Management*, pela editora Harper & Brothers (HERSEY; 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).

A abordagem base deste artigo que está entre as perspectivas situacionais – a qual 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.

A Teoria Situacional foi escolhida pelo autor deste trabalho considerando a multiplicidade de estilos de liderança da organização em estudo. Esta diversidade é um dos aspectos mais marcantes da abordagem situacional (BERGAMINI, 1994; SCHNEIDER, 2005; OLIVEIRA, 2009; SANTOS, 2010).

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

Embora essa teoria pareça ter alto poder explicativo, o conceito de liderança não é consenso no mundo acadêmico, todavia, para este artigo, 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 pelo fato de ainda não haver grande número de pesquisas científicas que o embasem teoricamente (GONÇALVES; 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 este é mais um fator de relevância para este trabalho, visto que, com ele, 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 no intuito de promover através dos conhecimentos adquiridos nesta pesquisa, instrumentos que possam qualificar líderes da organização. Isto 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 não apenas de

um fator, mas sim de um conjunto de fatores que incluem equipamentos, ferramentas, processos, ou seja, tecnologia e pessoas (nosso foco de estudo).

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 as 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, na qual está inserida a organização em análise, há um grande número de trabalhadores envolvidos na prestação de serviços, daí a relevância do tema para o setor.

Neste trabalho, o objeto de estudo, uma empresa multinacional, 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 2012/2013.

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

Assim, à luz da teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) e contextualizado pelo caso da empresa investigada, a pergunta que norteará esta pesquisa é a seguinte: **Qual é o estilo de liderança, segundo o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, dos líderes do departamento de assistência técnica de uma empresa no Recife-PE?**

Este artigo é estruturado em 5 seções, sendo esta primeira a introdução. A segunda trará uma abordagem sobre alguns estudos acerca do fenômeno da liderança e, especificamente, sobre a Liderança

Situacional. A terceira seção apresenta o método de produção deste artigo, estratégia de pesquisa, coleta e análise de dados. A quarta seção traz os principais resultados desta pesquisa e as relações com a Teoria da Liderança Situacional. E, por último, a quinta seção contempla as considerações finais deste artigo, refere-se às conclusões e finaliza o trabalho, além disso, sugere temas para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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 e, 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 distinguiam 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 o 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”.

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; 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; 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; BLANCHARD, 1986).

Robert Blake e Jane Mouton, em 1973, desenvolveram um treinamento chamado “Grid Gerencial”, no qual os autores apresentaram 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 e 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.

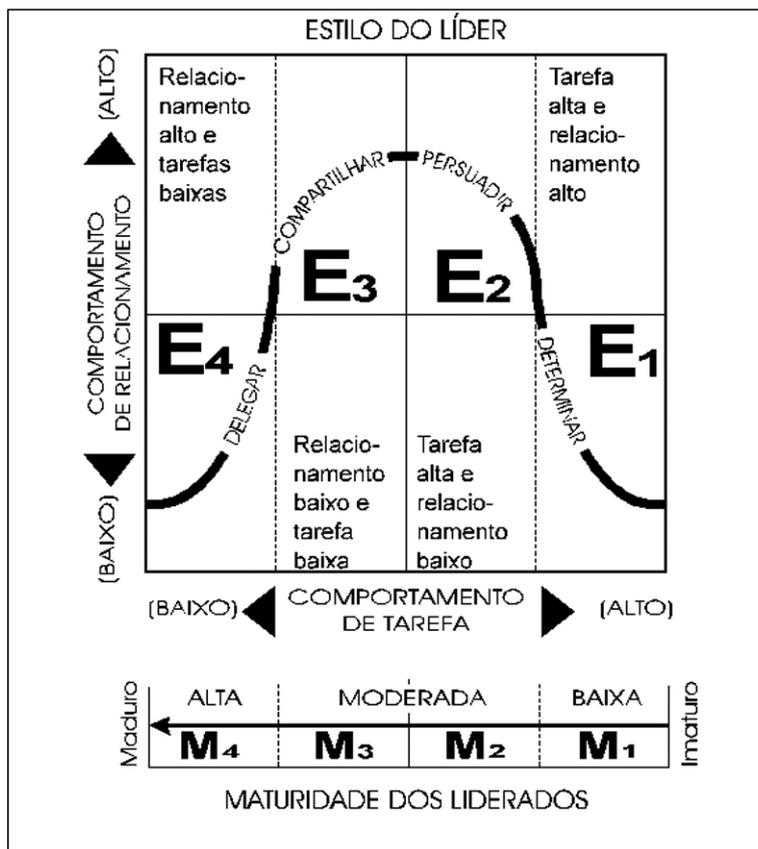
2.2 LIDERANÇA SITUACIONAL

Na liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986) não existe uma única 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, fi-

gura 01. Estes autores citam que uma liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação.

FIGURA 01 - ESTILO DO LÍDER E MATURIDADE DOS LIDERADOS



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

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; 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. O estilo de liderança é identificado por meio 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.

Ainda que não seja objeto de estudo deste artigo, cabe uma breve explanação sobre o que significa maturidade da equipe. Ela deve ser avaliada sob dois prismas. Um refere-se ao conhecimento e à capacidade do indivíduo para executar determinada tarefa sem orientação externa. Esta maturidade é alcançada por meio 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 es-

tímulo externo (HERSEY; 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 possuir 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; 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; BLANCHARD, 1986).

3 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 ter por objetivo “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo mais explícito ou construir hipóteses” (GIL, 1991, p. 25).

A estratégia escolhida foi o 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).

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 oferecido uma análise mais abrangente sobre o fenômeno da liderança à luz da teoria situacional.

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.

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 respeito dos instrumentos de coleta de dados e evidências, conforme já exposto, 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 (MARTINS, 2006).

O questionário escolhido, o LASI (Leader Adaptability and Style Inventory), desenvolvidos por Hersey e Blanchard foi aplicado aos liderados de cada líder e ao superior dos líderes, pois havia o interesse em obter a opinião de dois pontos de vista a respeito do estilo de liderança do líder.

Os formulários entregues ao superior dos líderes poderiam ser devolvidos após oito dias do recebimento, enquanto o formulário que os liderados deviam responder foi entregue durante uma reunião,

numa sala fechada, e deveriam ser respondidos individual e imediatamente, sem a presença do respectivo líder da equipe (e de forma anônima, para garantir que nenhum líder tivesse acesso a opinião individual do liderado). Cabe informar que 03 (três) integrantes, todos liderados, não responderam ao questionário, conforme será evidenciado na seção sobre os resultados.

O questionário denominado LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) ou LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder) 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 foi coletada a opinião dos liderados e do superior deste líder.

Para potencializar os resultados deste instrumento 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 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).

Visto ser o questionário o instrumento de coleta de dados, utilizamos a estatística descritiva, com 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; 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 utilizamos 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.

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”, está alocada no departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife - PE. É composta pelo coordenador do departamento e 04 equipes (Equipes A, B, C e D). Todos os liderados são oficiais de manutenção técnica em elevadores e escadas rolantes. A atividade principal desta equipe consiste em ajuste, limpeza, lubrificação e regulação dos componentes que formam estes equipamentos.

A função principal dos membros da equipe é a manutenção, cuja periodicidade é mensal. Ou seja, mensalmente os liderados destas equipes se dirigem a um conjunto de edifícios, de residências e de comércios no intuito de realizar a manutenção dos seus 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).

A Equipe “A” é formada por 06 (seis) liderados e seu líder. 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 (cabe ressaltar que um dos seis liderados desta equipe não respondeu ao questionário, o que pode ter afetado o resultado final da análise desta equipe).

TABELA 01 - 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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 2: PROCEDÊNCIA GEOGRÁFICA DOS ARTIGOS

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

Fonte: Próprio autor.

Através da tabela 02 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; BLANCHARD, 1986).

TABELA 03 – RESPOSTAS DO SUPERIOR DO LÍDER DA EQUIPE A AO QUESTIONÁRIO LEAD-OUTROS

RESPONDENTE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 04 – ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA EQUIPE A DE ACORDO COM O QUESTIONÁRIO LEAD-OUTROS

ESTILOS DE LIDERANÇA		
DELEGAR	E4	2
COMPARTILHAR	E3	5
PERSUADIR	E2	4
DETERMINAR	E1	1

Fonte: Próprio autor.

Analisando a tabela 04, 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”.

Quanto a Equipe “B”, além do líder, ela é formada por mais 06 (seis) pessoas. E para uma análise mais

minuciosa sobre este tema, abaixo seguem as tabelas com a tabulação dos dados colhidos referente ao estilo de liderança percebido tanto pelos liderados quanto pelo superior do líder.

TABELA 05 - 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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 06 – ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA EQUIPE B DE ACORDO COM O QUESTIONÁRIO LEAD-SUBORDINADOS

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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 07 - 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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 08 – ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA EQUIPE B DE ACORDO COM O QUESTIONÁRIO LEAD-OUTROS

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

Fonte: Próprio autor.

A Equipe “C” é formada por 08 (oito) seguidores e seu líder. Para uma análise mais minuciosa sobre este tema, 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.

Através da tabela 10 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; 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”. Porém, cabe ressaltar que dois dos oito liderados desta equipe não responderam ao questionário, o que pode ter afetado o resultado final da análise desta equipe.

TABELA 09 - 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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 10 – ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA EQUIPE C DE ACORDO COM O QUESTIONÁRIO LEAD-SUBORDINADOS

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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 11 - 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

Fonte: Próprio autor.

Analisando a tabela 12 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”.

TABELA 12 – ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA EQUIPE C DE ACORDO COM O QUESTIONÁRIO LEAD-OUTROS

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

Fonte: Próprio autor.

A Equipe “D” é formada pelo líder e mais 06 (seis) pessoas. Abaixo seguem as tabelas com a tabulação dos dados colhidos referente ao estilo de liderança percebido tanto pelos liderados quanto pelo superior do líder.

Através da tabela 14 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” equipes que apresentam alto nível de maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

TABELA 13 - 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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 14 – ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA EQUIPE D DE ACORDO COM O QUESTIONÁRIO LEAD-SUBORDINADOS

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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 15 - 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

Fonte: Próprio autor.

TABELA 16 – ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA EQUIPE D DE ACORDO COM O QUESTIONÁRIO LEAD-OUTROS

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

Fonte: Próprio autor.

Analisando a tabela 16 é possível identificar que, segundo o superior do líder da Equipe “D”, o estilo de liderança predominante (ou primário) do líder é “De-

terminar”, 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”.

Agora que uma análise acerca de cada equipe já foi realizada, será apresentada uma análise comparativa entre equipes. Através da análise dos resultados a partir do LASI-Subordinado, conforme quadro 01, é possível identificar que todos os líderes do departamento de manutenção da empre-

sa 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 01 - 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.

Quando analisamos o resultado do LASI-Outros, respondido pelo superior dos líderes da organização, conforme quadro 02, 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 comportamento de tarefa e baixa ênfase em comportamento de relacionamento, estilo “Determinar” (E1).

QUADRO 02 - 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se pode aprender por meio de uma pesquisa como esta. Com a análise dos resultados apresentados podemos afirmar que, segundo a perspectiva da Teoria Situacional, nesta organização específica, o estilo de liderança predominante de todos os quatro líderes, de acordo com a opinião dos liderados é classificado como “Persuadir”. Já na opinião do superior destes mesmos líderes, diferentemente da percepção dos liderados, três dos quatro líderes possuem o estilo de liderança predominante denominado “Compartilhar” e um deles, o líder da equipe D, possui o estilo de

liderança primário denominado “Determinar”.

E 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 também 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.

Seria interessante, ainda, fazer um estudo utilizando uma das equipes que contribuíram para a pesquisa como grupo focal, aprofundando ainda mais o conhecimento acerca do fenômeno da liderança. Outros fatores relevantes para a análise do tema Liderança Situacional são: o efeito da Cultura Organi-

zacional sobre o fenômeno da liderança; a influência do Clima Organizacional sobre a liderança; além de um tema há muito pesquisado, motivação, tanto do líder quanto do liderado, como ela influencia neste processo de interação entre estes dois atores, líder e liderado.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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

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

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.

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, 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 Alberto Maximo. Cultura organizacional e estilos de liderança no contexto pós-aquisição. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 29. 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.

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