



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIS CARLOS SALVIANO DE SOUSA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA
CONTINGENCIAL SITUACIONAL**

**PATOS-PB
2023**

LUIS CARLOS SALVIANO DE SOUSA

**LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA
CONTINGENCIAL SITUACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

ORIENTADORA: Prof^ª Dra. SIMONE COSTA SILVA

**PATOS-PB
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725I Sousa, Luis Carlos Salviano de.
Liderança organizacional [manuscrito] : uma análise à luz da teoria contingencial situacional / Luis Carlos Salviano de Sousa. - 2023.
52 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2023.
"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança organizacional. 3. Teoria contingencial situacional. 4. Comportamento. I. Título

21. ed. CDD 658.3

LUIS CARLOS SALVIANO DE SOUSA

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA
CONTINGENCIAL SITUACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 18 / 11 / 2023.

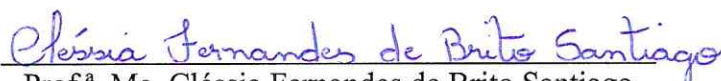
BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Dr. Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof^a. Me. Bruna Cordeiro de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof^a. Me. Cléssia Fernandes de Brito Santiago
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Não posso deixar de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a Deus por nunca me abandonar nesta jornada. Até este ponto, percorri caminhos que nem sempre foram fáceis, enfrentei fraquezas em diversas ocasiões e, mesmo quando me cobrei muito, cometi erros consigo mesmo em várias ocasiões. No entanto, em meio a tudo isso, sempre contei com um Deus cuja graça, embora eu não pudesse tocá-la, pude perceber o quão imensa é.

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria de Lourdes, que sempre acreditou em mim e no meu potencial, depositando parte de sua fé neste projeto. Assim como é o meu sonho, esta conquista também é uma realização dela. Dedico também este feito aos meus dois irmãos, Júnior e Lucas, que são meus alicerces aqui na terra, e sei que estão felizes e realizados por isso. Dedico ao meu pai, Francieudes, o homem que me educou e orientou pelo caminho da honestidade. De sua própria maneira, ele me ensinou a buscar meus sonhos através do trabalho árduo e transmitiu valores que não encontrei em nenhum outro lugar.

Esta realização em minha vida também é dedicada à mulher que sempre foi como uma mãe para mim, apoiando, protegendo e abrigando-me em sua casa como um filho desde o dia em que escolhi trilhar o caminho acadêmico. Este sonho também pertence a ela, minha tia Sandra, a quem devo minha eterna gratidão. Aproveito para agradecer ao seu marido, Carlinhos, que não é apenas meu tio, mas também um amigo que se tornou um exemplo de honestidade, fé, paternidade e bom casamento.

Por fim, expresso minha gratidão aos meus amigos: Arthur, Paulinho, Herbert, Nael, Izaias, Matheus, e também aos meus colegas de classe, como Augusto, que se tornou mais do que um amigo, um irmão, e aos outros: Thiago, Willian, Pablo, Gabriel, Leidiane, Juliana, Hellen e a minha amiga Thais, que infelizmente nos deixou. Eles desempenharam papéis cruciais em diversos momentos importantes da minha vida, foram meus confidentes, camaradas, companhia de volta para casa e meu suporte. Agradeço também às contribuições da minha orientadora Simone, que foi esse essencial para que esse estudo pudesse ser desenvolvido.

Deixo este último parágrafo como uma lembrança e um agradecimento às pessoas que passaram pela minha vida, mas que não estão mais presentes, e às quais não posso agradecer da forma que imaginei. O meu profundo agradecimento a elas, que direta ou indiretamente foram fundamentais em minha trajetória até aqui e as enxergo como cuidado que Deus teve em colocá-las no meu caminho para que eu pudesse ir pelo caminho que Ele escolhera pra mim.

“Quando se sonha sozinho é apenas um sonho. Quando se sonham juntos é o começo da realidade.” – Dom Quixote de La Mancha.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Liderança Situacional Modelo de Hersey e Blanchard (1988).....	19
Figura 2: Liderança Situacional - Situações (Estilos do líder x Maturidade dos Liderados)....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tendências no estudo da liderança.....	16
Quadro 2 – Abordagens Contingenciais Situacionais.....	18
Quadro 3 - Técnicas e Procedimentos do Estudo de Caso.....	22
Quadro 4 – Legenda do quadro 5.....	24
Quadro 5 - Classificação do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados).....	25
Quadro 6 - Autoavaliação do nível de maturidade psicológica e para o trabalho.....	26
Quadro 7 – Representação da classificação do líder quanto ao nível de maturidade da sua equipe.....	27
Quadro 8 – Legenda do Quadro 9.....	27
Quadro 9 – Classificação do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados).....	28
Quadro 10 – Autoavaliação do nível de maturidade psicológica e para o trabalho.....	28
Quadro 11 – Representação da classificação do líder quanto ao nível de maturidade da sua equipe.....	29
Quadro 12 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder.....	30
Quadro 13 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder; e Estilo de liderança recomendado à luz Teoria da Liderança Situacional.....	30
Quadro 14 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder.....	31
Quadro 15 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder; e Estilo de liderança recomendado à luz Teoria da Liderança Situacional.....	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

E1 - Estilo Delegar

E2 - Estilo Persuadir

E3 - Estilo Compartilhar

E4 - Estilo Delegar

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LASI - Leader Adaptability and Style Inventory

LEAD – Levantamento do Estilo e Adaptabilidade do Líder

M1 – Maturidade Baixa

M2 – Maturidade Moderada Baixa

M3 – Maturidade Moderada Alta

M4 – Maturidade Alta

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. LIDERANÇA – CONCEITOS E ASPECTOS	13
2.2. TEORIAS DA LIDERANÇA	15
2.2.1. Teoria dos Traços	16
2.2.2. Teorias Comportamentais da Liderança	17
2.2.3. Abordagem Contingencial Situacional	18
2.2.3.1 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS OBJETOS DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO	23
4. RESULTADOS ENCONTRADOS	24
4.1. EMPRESA A.....	24
4.1.1. Mapeamento do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados)	24
4.1.2. Autoavaliação do nível de maturidade da Equipe A	25
4.1.3. Avaliação do nível de maturidade da equipe da empresa A (Avaliação do Líder)	26
4.2. EMPRESA B.....	27
4.2.1. Mapeamento do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados)	27
4.2.2. Autoavaliação do nível de maturidade da Empresa B	28
4.2.3. Avaliação do nível de maturidade da equipe da empresa B (Avaliação do Líder)	29
5. IMPLICAÇÕES	29
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A	39
APÊNDICE B	44
APÊNDICE C	51

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA CONTINGENCIAL SITUACIONAL

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: AN ANALYSIS IN THE LIGHT OF SITUATIONAL CONTINGENT THEORY

Luis Carlos Salviano de Sousa¹
Simone Costa Silva²

RESUMO

O contexto organizacional contemporâneo carece de líderes adeptos às novas tendências de gestão de pessoas. A má gerência traz inúmeros malefícios à vida e ao sucesso organizacional. É nítido e tornou-se parte do cotidiano ouvir dos colaboradores o quão desgastante pode ser fazer parte de uma empresa que é gerida por um líder despreparado e que parece desconhecer as qualidades de sua equipe e toma por única medida sua opinião, sendo assim este trabalho objetiva identificar, pela ótica dos liderados, o estilo de liderança predominante entre os gestores; mostrar o nível de maturidade dos colaboradores na perspectiva do líder; apresentar o nível de maturidade dos colaboradores a partir de sua autoavaliação pela perspectiva da Teoria da Liderança Contingencial baseado na situação, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1988). Assim, buscou-se mapear as situações das empresas investigadas e conhecer melhor como ocorre a liderança nos ambientes investigados, tendo por base os resultados dos questionários aplicados aos líderes e a seus respectivos colaboradores. Dito isso, foi possível classificar a maturidade dos colaboradores das empresas investigadas pelas perspectivas líder/liderado, bem como mapear o estilo de liderança aplicada pelos gestores das organizações e assim sugerir um estilo que se adeque a classificação do nível maturidade identificada dos colaboradores. Quanto aos resultados do estudo realizado, foi possível identificar que as percepções (líderes/liderados) a respeito do nível de prontidão da equipe são distintas em ambas as empresas. Na empresa A, a percepção do líder é similar à autopercepção dos liderados, enquanto na Empresa B, a percepção do líder é muito distante da autoavaliação dos liderados. Assim, o conhecimento do líder a respeito do nível de prontidão/maturidade da equipe de colaboradores da Empresa B foi classificado, pela teoria da liderança situacional, como ineficaz, enquanto na empresa A é classificado como eficaz, ou seja, o líder da empresa A possui maior probabilidade de lidar eficazmente com as situações encontradas na sua empresa do que o líder da empresa B. Com esses apontamentos ainda foi sugerido que os líderes direcionem seus estilos aos que são propostos pela Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988), visto que os estilos de liderança mapeados não são adequados aos níveis de maturidade classificados à luz da teoria aqui estudada. Tendo essa percepção do conhecimento da realidade, o líder poderá adaptar sua gestão e estilo de liderança de acordo com a maturidade dos colaboradores e, assim, tornar o ambiente de trabalho e a relação com sua equipe mais próspera, produtiva e motivadora.

Palavras-chave: Comportamento; Gestão de Pessoas; Liderança Organizacional; Teoria Contingencial Situacional.

ABSTRACT

The contemporary organizational context lacks leaders who are adept at new trends in people management. Bad management brings countless harm to life and organizational success. It is

¹ Graduando em Administração. E-mail: luissalviano1998@gmail.com.

² Doutora em Administração. E-mail: monyadm@servidor.uepb.edu.br.

clear and has become part of everyday life to hear from employees how exhausting it can be to be part of a company that is managed by an unprepared leader who seems to be unaware of the qualities of his team and takes their opinion as the only measure, thus this work aims to identify, from the perspective of those led, the predominant leadership style among managers; show the maturity level of employees from the leader's perspective; present the maturity level of employees based on their self-assessment from the perspective of the situation-based Contingency Leadership Theory, by Paul Hersey and Kenneth Blanchard (1988). Thus, we sought to map the situations of the companies investigated and better understand how leadership occurs in the environments investigated, based on the results of the questionnaires applied to leaders and their respective employees. That said, it was possible to classify the maturity of the employees of the companies investigated from the leader/led perspective, as well as to map the leadership style applied by the organizations' managers and thus suggest a style that suits the classification of the identified maturity level of the employees. Regarding the results of the study carried out, it was possible to identify that the perceptions (leaders/leaders) regarding the level of team readiness are different in both companies. In company A, the leader's perception is similar to the self-perception of followers, while in Company B, the leader's perception is very distant from the self-evaluation of followers. Thus, the leader's knowledge regarding the level of readiness/maturity of the team of employees in Company B was classified, by the situational leadership theory, as ineffective, while in company A it is classified as effective, that is, the leader of company A is more likely to deal effectively with the situations encountered in their company than the leader of company B. With these notes, it was also suggested that leaders direct their styles to those proposed by the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard (1988), since the leadership styles mapped are not suitable for the maturity levels classified in light of the theory studied here. Having this perception of knowledge of reality, the leader will be able to adapt his management and leadership style according to the maturity of his employees and, thus, make the work environment and the relationship with his team more prosperous, productive and motivating.

Keywords: Behavior; People management; Organizational Leadership; Situational Contingency Theory.

1. INTRODUÇÃO

É constante as mudanças de contextos sociais que a atual geração passa dia após dia. O grande fluxo de informações, o imediatismo das redes sociais, os problemas de saúde pública que afetam o físico tanto quanto o psicológico das pessoas, os problemas políticos, as discussões religiosas, todos esses e outros fatores influenciam na formação de opinião da sociedade e moldam a forma como ela se comporta (Maximiano, 2011; Andrade; Amboni, 2011). Não obstante, estando longe de serem senhores dos seus próprios sentimentos, as pessoas tornam-se vítimas de suas ações em que, muitas vezes, não conseguem controlar ou gerir de forma eficiente para atingir um bom resultado. Como parte de um meio colaborativo que precisa funcionar como um relógio, sem parar, as pessoas inserem-se no mercado de trabalho com todos esses problemas, sejam eles pessoais ou de grupo.

As organizações precisam das pessoas assim como as pessoas necessitam das organizações para sobreviverem, e esse é o meio colaborativo que todos fazem parte. Logo, os fatores que afetam as pessoas chegam até as organizações e geram impactos benéficos e/ou prejudiciais diretamente em seus objetivos (Andrade; Amboni, 2011). Segundo Chiavenato (2014), as ações que acontecem fora das empresas geram impactos consideráveis dentro das organizações. Portanto, é necessário observar tanto os cenários externos quanto as situações internas à organização e adequar as políticas organizacionais para um melhor direcionamento futuro.

A nova era digital, a sociedade e os novos padrões de trabalho demandam por novas fontes de intelectualidades interpessoais, por colaboradores mais qualificados e que estes possuam uma pluralidade de competências, o que torna o ambiente organizacional mais diverso e propício a mudanças, bem como causa certa instabilidade de cargos (Carvalho; Palmeira; Mariano, 2012). Para apaziguar esses e outros problemas, o papel do líder ou gestor organizacional surge, de forma estratégica, para trabalhar suas habilidades dentro dos vários cenários em que as organizações estão inseridas (Cardoso; Medeiros, 2001).

O cenário de referência antigo, de líderes autoritários, inertes, presos a seus confortáveis escritórios, sem muito se preocupar com seus colaboradores, não passam ilesos a nova era da transformação. Esse estilo de liderança foi deixado no passado e deu lugar ao que chamamos de novos estilos de liderança, com maiores competências para atender as diferentes mudanças dos mercados (Magaldi; Neto, 2018). Para Amboni (2011, p. 83) “as lideranças burocráticas cederam lugar para quem, em vez de ordenar, orienta e lidera equipes.”

Maximiano (2018, p. 272) define liderança como sendo “uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo.”

De acordo com Magalhães e Soares (2019), para que os processos continuem sendo proveitosos, as organizações precisam de líderes mais preparados para lidar com as mudanças gerenciais das empresas, visto que as modificações no ambiente organizacional são frequentes e têm atingido o processo produtivo.

Embora seja esperado o apontamento de ter bons líderes frente às empresas, a escolha de trabalhar essa temática se torna relevante, visto que há uma frequente insatisfação dos colaboradores em relação aos seus líderes ainda nos dias atuais. Comprovando a grande presença de “chefes tóxicos”, um estudo realizado nos Estados Unidos com 700 trabalhadores revelou que muitos colaboradores acreditam que seus líderes não lhes dão o devido valor. O autor principal do estudo ainda relata que “os funcionários não deixam suas empresas, deixam seus chefes” (Judge; Robbins; Sobral, 2010, p. 364).

Teria o poder subido tanto à cabeça que não veem as suas construções e ignoram as consequências desastrosas que têm a partir de suas ações e palavras mal colocadas? Segundo

Robbins (2005), de acordo com um estudo realizado nos Estados Unidos, não são os benefícios e salários que motivam as pessoas a permanecerem ou gostarem do trabalho, mas sim o apoio e a qualidade recebida no local de trabalho.

Portanto, a liderança tem impacto no desempenho de vida pessoal do colaborador, e por consequência, como partes integrantes de um meio em comum, as ações tomadas pelos líderes afetam os seus liderados tanto quanto afetam as organizações, como aponta Neri (2017). Maximiano (2011) define esse meio como conjuntura, ou seja, conjuntura representa o meio social e organizacional que influencia o comportamento do líder e dos liderados. O meio ou conjuntura também influencia no modelo de liderança a ser definido e seguido, assim como no comportamento dos liderados. Segundo Marques, Silva e Santos (2022), a liderança é a principal estratégia, em uma organização, capaz de levá-la ao sucesso ou fracasso, por isso a liderança torna-se importante em toda e qualquer relação humana.

Diante do exposto, o presente trabalho busca responder às seguintes perguntas norteadoras de pesquisa: qual o nível de conhecimento do líder acerca da conjuntura situacional (maturidade) de seus colaboradores? Qual estilo de liderança predominante na perspectiva dos liderados? E, qual o estilo de liderança que melhor se adequa ao nível de maturidade encontrado nos liderados?

Para responder às perguntas propostas, definiu-se o seguinte objetivo geral: analisar aspectos da conjuntura organizacional no que se refere ao estilo de liderança e o nível de conhecimento dos líderes sobre a maturidade de seus colaboradores. Bem como os seguintes objetivos específicos: identificar, pela ótica dos liderados, o estilo de liderança predominante entre os gestores; mostrar o nível de maturidade dos colaboradores na perspectiva do líder; apresentar o nível de maturidade dos colaboradores a partir de sua autoavaliação.

A justificativa para a pesquisa surgiu da observação do mercado de trabalho e do meio social, em que muitos colaboradores de várias empresas distintas relatam sobre a gestão das empresas das quais fazem parte e como o papel do líder afeta o seu desempenho, tornando perceptível, de acordo com os relatos, o quanto as empresas estavam sendo prejudicadas pelo despreparo de alguns no exercício do cargo de liderança e/ou beneficiadas pelas ações dos seus líderes em conquistar seus colaboradores. A partir disso, decidiu-se enveredar na investigação sobre o tema, realizando um estudo de caso em duas empresas, do setor de serviços, na cidade de Patos-PB, pela complexidade e importância dos serviços que são ofertados pelas duas organizações à cidade e a toda região circunvizinha tanto como força motriz ao desenvolvimento social e econômico regional, como pela capacitação e formação de profissionais para o mercado de trabalho. Dito isso, o caso justifica-se pela importância de apontar o conhecimento dos líderes acerca do nível de prontidão de seus colaboradores e também mostrar o nível de eficácia da liderança dos presentes gestores nas organizações que atuam, sendo um estudo relevante para a sociedade que usufrui dos serviços e para as possíveis melhorias de gestão organizacional enquanto líderes daquelas empresas.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: após essa breve introdução será apresentado o referencial teórico em que se buscou apresentar visões, aspectos e conceitos de diferentes autores presentes na bibliografia sobre o tema de liderança. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos e os instrumentos utilizados para obter os dados necessários do estudo, bem como a caracterização das empresas que são objetos de estudo. Na quarta parte do trabalho são apresentados os principais resultados obtidos e a contextualização das análises. Por último as conclusões e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA – CONCEITOS E ASPECTOS

Na literatura, o termo liderança tem várias definições. Liderança, em resumo, mas não de forma absoluta, é definida por alguns autores como o ato de influenciar pessoas por meio do poder, de modo a levá-las a realizar determinadas ações para atingir objetivos comuns de um grupo ou organização (Camacho, 2016; Flery, 2009; Maximiano, 2000; Maximiano, 2018). A liderança é uma área trabalhada pela gestão de pessoas. Assim como a liderança, a gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2014, p. 11), é uma função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer outra denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Ao ponto que a gestão de pessoas nas organizações passou por revoluções, o termo liderança também seguiu o mesmo ritmo. Esses dois temas são e estão intimamente ligados, ao ponto que não dá para falar em liderança sem mencionar a gestão de pessoas. As pessoas deixaram de ser consideradas meras unidades de produção operária e hoje são as principais fontes de ativos organizacionais. Nesse sentido, a partir daí surge uma maior necessidade de atenção no tratamento dos colaboradores. Surge, então, o papel do gestor de grupo, do líder organizacional.

Há de se mencionar que a liderança é exercida pela capacidade de um indivíduo influenciar pessoas a determinadas ações, estando em um cargo de liderança ou não, e é o que afirma Rennó (2013, p. 220), quando diz que “Não é necessária a ocupação de um cargo para que uma pessoa tenha um papel de liderança em um grupo. E o contrário também é verdade. Não é sempre que um chefe faz esse papel (liderar) nas organizações.”

Essa colocação também é similarmente afirmada por Judge, Robbins, Sobral (2010, p. 360) “o fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz.” A liderança se esvai por toda a organização, sendo o papel de liderar do próprio líder organizacional (cargo mais alto da organização) ou não, ou seja, não está associada apenas ao cargo. “Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (Judge; Robbins; Sobral, 2010, p.359).

O papel do líder é estimular as pessoas à ação, e isso depende, também, do nível de motivação que é exercido sobre as pessoas - colaboradores ou liderados. A motivação pode ser bem estabelecida quando líder e liderado têm objetivos em comum. Neste caso, a partir da identificação da semelhança de ideias, quem ouve passa a agir de acordo com o que lhe é proferido, para atingir os objetivos em comum, como afirma Maximiano (2000).

De acordo com Maximiano (2018, p. 270) “a palavra liderança, no sentido original, portanto, é neutra. Aplica-se tanto a situações em que o líder não tem nenhuma autoridade formal sobre os liderados quanto ao caso dos chefes, que ocupam posições com autoridade.” Maximiano (2018) ainda explica que o líder é aquele que influencia, conduz ou guia o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. O autor destaca que o líder com poder de influência pode ser aquele com cargo (autoridade formal) - exemplo disso são os cargos em empresas onde um líder assume um cargo de liderança, que pode ser dado por outro líder em outro cargo mais elevado, ou em outros casos, onde um chefe do Poder Executivo, por exemplo, é escolhido por um grupo por meio do voto. O líder pode assumir seu papel, também, na informalidade (liderança informal), ou seja, desde que o indivíduo tenha seguidores que o sigam pelas mesmas ideias ou motivos, neste caso, o líder não se assemelha ao cargo de chefia.

Não há consenso quanto ao conceito de liderança, bem como não existe um conceito absoluto. Nesse sentido, no outro extremo tem-se a conclusão de Fleury *et al* (2009, p. 32) sobre o tema aqui abordado:

A liderança é um fenômeno que acontece entre os humanos desde a idade em que aprendem a jogar, a conviver e a compartilhar com os semelhantes seus pertences, objetivos, sonhos e temores. É uma experiência de pessoas comuns que, juntas, podem produzir coisas incomuns, como observa Peter Drucker; não se restringindo, portanto, à realização de grandes feitos.

De fato, o termo liderança é utilizado para apontar o processo de influência ocorrido entre os humanos. Esse processo de condução pode ser atingido na medida em que o indivíduo ocupa ou não um cargo, refletindo nos outros o seu poder nas estruturas formais ou informais. (Maximiano, 2018).

De acordo com Kets de Vries (1997) *apud* Benedetti *et al* (2004, p.60), “a liderança pode ser vista como um processo em que é criado um ambiente propício para as pessoas realizarem suas experiências, e que, de tão envolvidas com suas tarefas, acabam perdendo a noção do tempo”. Em conformidade com Einstein e Humphreys (2001, p.50)

Liderança tem a ver com influência, que muitas vezes é definida como a capacidade de mudar o comportamento de outra pessoa. O objetivo da liderança é exercer influência com o envolvimento de outros; por exemplo, eles concordam voluntariamente em mudar; Liderança envolve o uso do poder e influência para afetar uma pessoa ou grupo, quer a pessoa que exerce a influência tem a autoridade final (poder de posição) para fazê-lo ou não.

Em sua obra - “Liderança baseada em valores - Caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis” - Fleury *et al* (2009, p. 32) aponta que “Liderança implica um estado de potência garantida pela formação de uma malha de vínculos que envolve, aglutina e integra pessoas em busca de satisfação/obtenção do que em comum aspiram, em dada circunstância espaço-temporal.”

Com o objetivo de formar equipes para que alcancem metas em comum no atual mercado dinâmico e competitivo, o cenário organizacional contemporâneo demanda de novos modelos empresariais. Neste sentido, “para que esse processo ocorra de forma eficiente e para que o objetivo desejado seja obtido, as organizações devem estabelecer uma gestão focada em mudança” (Sanchez, 2020, n.p). As mudanças sejam elas sociais, culturais, políticas, acontecem a partir de discussões, e tiveram suas nascentes no querer de uma ou mais pessoas. Ou seja, não basta apenas querer, é necessário ter atitude. Na concepção de Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2004, p. 60) “[...] mudanças organizacionais acontecem sob a égide de líderes. Liderança e mudança constituem-se em duas faces de um mesmo processo.” No contexto organizacional não é diferente. O que diferencia seguidor de líder, em alguns casos, é essa característica: a atitude. Similarmente, Fleury *et al* (2009) aponta para a grande diferença, para o que ele chama de líderes e os não líderes, em que os líderes detêm de uma grande disposição para aplicar suas energias em seus projetos de mudanças, mesmo na iminência de resistências, além de apresentarem confiança para o sucesso, sendo essas características a força para encararem os riscos de suas visões.

Liderança é gerenciar mudanças. Os líderes definem a direção desenvolvendo uma visão para o futuro. Depois, envolvem as pessoas, transmitindo essa visão e inspirando-as a superar desafios (Judge; Robbins; Sobral, 2010; Kotter; 2001; Kotter, 1999).

De fato, a tarefa de liderar tornou-se mais complexa ao longo dos anos. A atual passa a tentar entender e, de alguma forma, administrar não apenas o cenário interno à organização, mas também, estuda toda a conjuntura externa à organização, no intuito de aprimorar os

conhecimentos sobre seus liderados para melhor gerenciá-los e, assim, potencializar seus resultados, aumentar a qualidade no que é produzido e manter o ambiente organizacional propício à permanência de pessoas (Maximiano, 2011).

2.2. TEORIAS DA LIDERANÇA

Os estudos sobre liderança seguem uma ordem cronológica. Primeiro propuseram estudar os líderes em uma perspectiva na qual estes indivíduos já nasciam com o dom de liderar e influenciar pessoas, ou seja, eles possuíam uma espécie de semelhança genética (Camacho, 2016; Fleury, 2009; Judge; Robbins; Sobral, 2010; Maximiano, 2018). Nesta mesma linha de pensamento, notando que a liderança era fundamental para as organizações, os primeiros estudos na área objetivaram mapear esses traços de liderança para que assim pudessem identificar e recrutar líderes com os mesmos traços de personalidade.

Até 1950, a tendência dos estudos era em caracterizar a liderança a partir de características pessoais e "traços de personalidade" de um líder, com o objetivo de identificar um conjunto de características que fossem preditoras de uma liderança efetiva, sendo que essas eram entendidas como inatas e determinariam que poderiam ser líder e liderado (Nery, 2017, p. 15).

Logo a teoria dos traços foi substituída pelos estudos de Lewin, Lippitt e White. De acordo com Fleury *et al* (2009, p. 22) “os autores apontaram três estilos fundamentais – democrático, autoritário e laissez-faire”. Nos estudos, o estilo que apresentou melhores resultados foi o democrático. Esses estilos ficaram conhecidos como: Teorias Comportamentais da Liderança, em que buscou identificar e enquadrar os comportamentos dos líderes separando-os em estilos e, destes, quais produziriam os melhores resultados. Nesta perspectiva seriam os comportamentos dos líderes, ou seja, a forma de usar a autoridade, que determinaria a excelência nas organizações.

Os estudos para descobrir eventuais explicações claras sobre a melhor forma de aplicar a liderança não ficaram estancados apenas nessas duas perspectivas. Analisados e mapeados os então estilos de liderança, descobriu-se que não existia um único estilo a ser aplicado em todas as organizações a obter o pleno sucesso, ou seja, não existia um único modelo correto de liderar. Nestas novas descobertas verificou-se que o comportamento eficaz do líder se daria de acordo com o contexto e as variáveis na qual ele estaria submetido ao exercer suas funções. Maximiano (2011) chama esse contexto e suas variáveis de conjuntura.

A complexidade de informações, conflitos sociais e a cultura estabelecida no meio em que as organizações e seus colaboradores estão inseridos moldam um cenário para o qual será o reflexo do comportamento da organização e de seus colaboradores. A partir de então o líder deve observar toda essa conjuntura para então escolher qual o melhor estilo de liderança a ser aplicado. Assim, a liderança a ser exercida passa a depender da situação. Essa abordagem ficou conhecida como Teorias Contingenciais.

O quadro 1 abaixo ilustra uma linha do tempo acerca das teorias que foram traçadas a respeito do tema liderança, apresentando primeiro a teoria dos traços, em seguida a abordagem comportamental da liderança, abordagem contingencial situacional e as novas abordagens.

Quadro 1 - Tendências no estudo da liderança:

Período	Abordagem	Pressupostos
Até o final dos anos 1940	Traços de personalidade	Liderança é uma capacidade inata.
Fins dos anos 1940 a fins dos anos 1960	Comportamentos de liderança	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamento do líder.
Fins dos anos 1960 até início dos anos 1980	Abordagens contingenciais/situacionais	A eficácia da liderança é influenciada pela situação, pelas características dos seguidores e do líder.
Início dos anos 1980	Novas abordagens da liderança (inclui liderança carismática)	A liderança depende da visão do líder

Fonte: Bryman (1992) apud Andrade e Amboni (2011, p. 153).

Nas próximas seções serão abordadas, brevemente, conceitos e aspectos a respeito das duas primeiras perspectivas sobre as teorias de liderança e depois, com maior ênfase, é versado sobre a abordagem contingencial situacional em especial à Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1988) que foi utilizada de base para desenvolver este estudo.

2.2.1. Teoria dos Traços

De acordo com Faccioli (2008), esta teoria dos traços predominou até a década de 1940 e enfatizava basicamente que a liderança era uma combinação de traços, destacando principalmente as qualidades pessoais do líder, ou seja, qualidades intrínsecas à pessoa na posição de liderança. Essa teoria foi refutada por suas conclusões e bastante discutida entre os pesquisadores da área por afirmar que as pessoas com as características de líderes já nascem como tal, e não há como fazê-los com técnicas e desenvolvimento padronizados com estudos analíticos.

De acordo com a teoria dos traços, Maximiano (2018, p. 274), todas as pessoas nascem com traços hereditários. Nesse sentido, determinados traços são apropriados para a liderança e, é a combinação dos traços certos que faz os líderes.

Judge, Robbins, Sobral, (2010) afirma que os primeiros estudos para separar os traços responsáveis pela aptidão de liderar não produziram resultados satisfatórios. Sobre esse tema, Judge, Robbins, Sobral (2010, p. 360) acrescentam que “uma revisão de 20 trabalhos feitos no final dos anos 1960 identificou quase 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos.”

Quanto a essa teoria, só surgiram avanços em estudos mais recentes, que abordam a perspectiva da teoria dos traços de personalidade em uma estrutura para classificar e organizar traços de personalidade que, outrora, a teoria apontou. O modelo Big Five de personalidade, como é conhecido, auxilia na avaliação de personalidades e características das pessoas definindo a personalidade humana em uma rede de personalidade, sendo essa rede dividida em dois níveis de personalidade, a primeira em vários traços; e a segunda rede é compreendida em cinco traços amplos: abertura para experiência, extroversão, socialização, neuroticismo e conscienciosidade (Digman, 1996). No entanto, essa ferramenta não aponta se o líder terá ou não eficácia no desempenho de suas tarefas. O que a ferramenta faz é auxiliar na identificação de um possível surgimento de líder. Portanto, o que os traços podem nos

dizer é mais sobre previsão do surgimento da liderança, do que para o desempenho eficaz ou ineficaz de alguém na posição de líder (Judge; Robbins; Sobral, 2010).

2.2.2. Teorias Comportamentais da Liderança

Na busca por exatidão, as teorias comportamentais da liderança buscaram separar determinados comportamentos de líderes em modelos/estilos, com o intuito de reproduzi-los no ambiente organizacional e testá-los, para então descobrir qual apresentava melhores resultados. A teoria dos estilos de liderança surgiu de estudos desenvolvidos nas Universidades de Iowa, Michigan e Ohio State, e seus precursores foram Kurt Lewin, Ralph White e Ronald Lippitt. Conforme Fleury *et al* (2009, p. 22) “os autores apontaram três estilos fundamentais – democrático, autoritário e laissez-faire – testados em uma pesquisa na qual o estilo democrático revelou-se como aquele que produziu os melhores resultados quantitativos, qualitativos, de motivação e de satisfação pessoal.”

Na Universidade de Iowa, estudos realizados por pesquisadores com o comando de Kurt Lewin identificaram três modelos de comportamentos que seriam chamados de estilos de liderança, como conhecemos hoje. São eles: Liderança Autoritária ou Autocrática; Liderança Democrática; Liderança Liberal ou Laissez Faire.

O primeiro, o estilo autocrático, como é mais conhecido, assemelha-se a um comportamento mais arbitrário, com características mais tomadoras de opinião, ou seja, neste caso, o líder não consulta seus colaboradores, ele mesmo avoca para si responsabilidades e decisões. Quanto maior for o poder concentrado na figura do líder, maior será seu comportamento ou estilo autocrático (Maximiano, 2018).

O segundo estilo definido nos estudos é o democrático. O líder abre espaço para o diálogo e torna o ambiente mais propício à colaboração mútua entre os colaboradores. A autoridade do líder costuma ser descentralizada, bem como a tomada de decisão é feita com a participação dos colaboradores. Desse modo, “chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório” (Mcewen; Wills, 2009; Abi Rached *et al*, 2020).

E por último, o estilo Laissez Faire, onde o líder se abstém de suas tarefas e deixa as funções sob mérito dos liderados. Não é o estilo mais bem avaliado na literatura. O líder dá total liberdade para seus liderados desempenharem suas tarefas, bem como tomar decisões, além de ter participação mínima, o líder não tenta regular as operações do grupo (Camacho, 2016).

Seguindo a mesma linha de estudo voltada para os comportamentos dos líderes gestores, estudos realizados nas Universidades de Ohio State e Michigan, fizeram descobertas similares quanto aos estilos de comportamento dos líderes. Na Universidade de Michigan, descobriram o estilo de liderança centrado no empregado e a liderança centrada na produção (Camacho, 2016).

O líder orientado para as pessoas, que enfatiza relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionário e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo; e o líder orientado para a produção, que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo (Judge; Robbins; Sobral, 2010, p. 362).

No final de 1940, os primeiros estudos surgiram na Universidade Ohio State segundo Judge, Robbins, Sobral (2010, p. 362), nos quais foram encontradas duas extensões parecidas do que seriam às descobertas em Michigan, seriam elas: Consideração com as pessoas e Foco na estrutura do trabalho (Camacho, 2016, p. 80). A consideração é definida pelo grau de

sensibilidade que o líder usa para manter o nível de confiança mútua entre líder e liderado e se há bem-estar no ambiente de trabalho, bem como se importar com a comunicação aberta, aceitação de ideias e sentimento, etc. O foco na estrutura é o nível de objetividade e direcionamento do líder aos seus colaboradores para as atividades, com o intuito de atingir as metas e resultados desejados. Para Camacho (2016, p.80) o líder focado na consideração “considera os sentimentos das pessoas e tenta fazer aquilo que vai trazer mais satisfação aos empregados”, ao ponto que o focado na estrutura do trabalho se preocupa em “alcançar os resultados da tarefa, guardando semelhança com a liderança centrada na produção. ”

Judge, Robbins, Sobral (2010, p. 362) consideram que as quatro dimensões descobertas nas Universidades de Ohio e Michigan possuem estreita semelhança. Segundo esses autores, “a Liderança Orientada para o Funcionário é semelhante à dimensão Consideração, ao passo que a Liderança Orientada para a Produção é semelhante à dimensão Estrutura de Iniciação. ”

2.2.3. Abordagem Contingencial Situacional

Ao abordar as teorias anteriores falou-se sobre os traços de liderança inatos a quem os detinha e, posteriormente, comportamentos passíveis de serem analisados, aplicados e ensinados de forma a tornar outras pessoas líderes organizacionais (Camacho, 2016; Fleury, 2019; Maximiano, 2018; Neri, 2017). As teorias contingenciais ou situacionais são mais abordadas atualmente (Fleury, 2019; Neri, 2017). Sendo assim, para avaliar variáveis situacionais foram desenvolvidos, ao longo dos anos, quatro modelos: Modelo de Tannenbaum e Schmidt; Modelo da Contingência de Fred Fiedler; Modelo Caminho-Objetivo de Robert House; e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

Os três primeiros modelos serão abordados resumidamente no quadro abaixo e em seguida, dando maior ênfase, é abordada a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

Quadro 2 – Abordagens Contingenciais Situacionais

Precusores	Pressuposto	Situações
Tannenbaum e Schmidt	Comportamento do líder ajustado a depender de três forças.	Forças do líder: seus valores, formação, confiança na equipe, conhecimento; Forças dos liderados: motivação, competências, autonomia, confiança, responsabilidade; Forças na situação: clima e cultura organizacional, estrutura e características da organização.
Fred Fiedler	O líder identifica o próprio estilo de liderança e as situações de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação ao seu estilo.	Liderança orientada para tarefa; Liderança orientada para o relacionamento:
Robert House	Liderança com foco na motivação para que os subordinados atinjam os resultados.	Líder apoiador: Trata os liderados igualmente; Líder diretivo: aponta o caminho a seguir, autoritário; Líder participativo: deixa os subordinados participarem das tomadas de decisões; Líder orientado para os objetivos e resultados: líder orientado para altos padrões de desempenho e desenvolvedor da autoconfiança.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

2.2.3.1 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Esta abordagem usa as teorias comportamentais como base, porém, defende que o líder identifica a realidade do ambiente em que está inserido e seus colaboradores, para, só

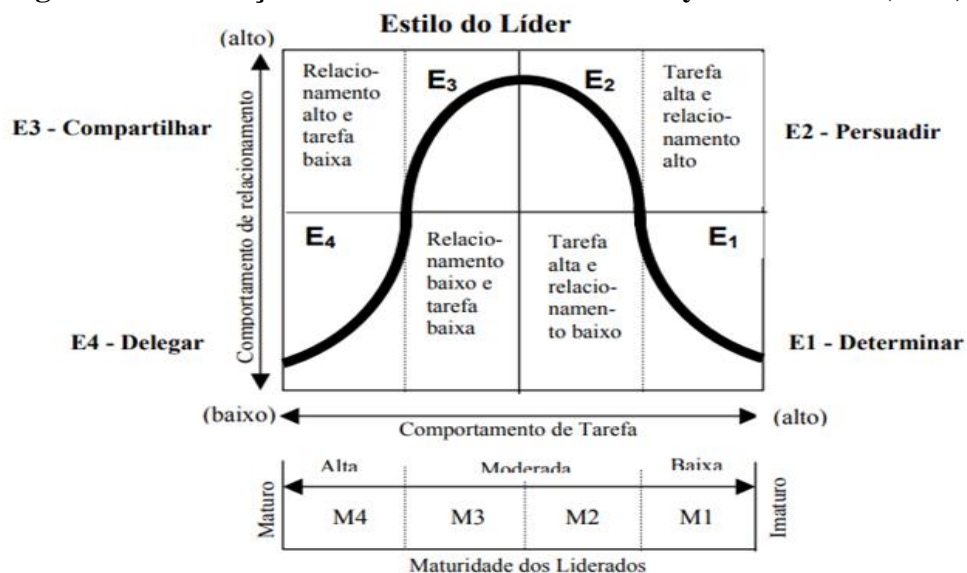
então, usar a escolha mais adequada do estilo de liderança. Ou seja, o líder analisa a situação da conjuntura do ambiente, para escolher o melhor estilo de liderança a ser aplicado.

Essa relação oferece aos líderes maior compreensão e equilíbrio entre os estilos de liderança eficazes e o tino de seus liderados, ficando o comportamento do líder em função da maturidade do liderado (Cardoso; Medeiros, 2001). Desse modo, “O conceito de maturidade para efeito da aplicação desta teoria está relacionado à habilidade técnica (maturidade de trabalho) e a disposição (maturidade psicológica) para assumir responsabilidades.” (Cardoso; Medeiros, 2001, p. 14).

Os pesquisadores passaram a analisar como determinadas situações tinham influência para determinados estilos de liderança. Para obter sucesso ao ser aplicada, o estilo teria que ser adequado à situação. As teorias situacionais sugerem que para determinada situação *a*, seria mais adequado o estilo *x* de liderança, assim como para determinada situação *b*, seria mais adequado o estilo *y*, da mesma forma na situação *c*, seria adequado o estilo *z*. Foi exatamente isso que os pesquisadores focaram, em descobrir quais seriam as variáveis situacionais *a*, *b* e *c*. (Judge; Robbins; Sobral, 2010).

Para tanto, a teoria situacional defende que a eficácia da liderança depende da situação e para determinar as situações (Camacho, 2016; Judge; Robbins; Sobral, 2010; Maximiano, 2018). Os estudos de Hersey e Blanchard (1988) definem as situações em que o líder deve escolher o melhor estilo de liderança, pelo nível de maturidade do colaborador a pesar o seu grau de prontidão para realizar as tarefas. (Camacho, 2016). No presente trabalho, será abordado o modelo da teoria situacional de Hersey e Blanchard (1988), ao ponto que a figura 1 abaixo relaciona os estilos com os respectivos níveis de maturidades aos quais devem se adaptar.

Figura 1: Liderança Situacional Modelo de Hersey e Blanchard (1988)



Fonte: Traduzido e adaptado de Hersey e Blanchard (1988, p. 182)

Os autores, nessa perspectiva, defendem quatro (04) estilos de liderança, a depender do nível de maturidade de seus colaboradores, são eles: **(E1) Estilo comando/dirigir (M1)** pessoas com baixa capacidade para executar tarefas e nenhuma motivação para cumpri-las, líder não dá quase nenhum apoio emocional e dá mais ênfase nas tarefas); **(E2) Estilo vender/treinar (M2)** o liderado não tem capacidade técnica para executar as tarefas, porém, é muito motivado para assumir responsabilidades, neste caso, o líder dá ênfase tanto para as tarefas, quanto para o apoio emocional, relacionamento); **(E3) Estilo apoiador/participativo (M3)** o liderado possui capacidade técnica em executar as tarefas, porém, não possui

motivação, o líder dará ênfase ao relacionamento, já que o liderado é pouco motivado, mas possui capacidade para executar as tarefas, então o foco do líder não será tanto para as tarefas) e o **(E4) Estilo delegativo/delegar (M4** o liderado tem muita capacidade técnica e muita motivação, o líder dará pouca atenção tanto para o relacionamento quanto para as atividades) (Camacho; 2016; Judge; Robbins; Sobral, 2010; Maximiano, 2018).

Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso "forte" da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento (Maximiano, 2018, p. 280).

A figura 2 apresenta a descrição dos níveis de maturidade (M1 – Maturidade baixa; M2 – Maturidade moderada baixa; M3 – Maturidade moderada alta; e M4 – Maturidade Alta) e os estilos de liderança adequados para cada nível de prontidão.

Figura 2: Liderança Situacional - Situações (Estilos do líder x Maturidade dos Liderados)

Empregados com capacidade técnica elevada, e sempre dispostos para atender os objetivos da organização.	Empregados com capacidade técnica moderada a alta, mas não dispostos em todo momento para atender os objetivos da organização.	Empregados com capacidade técnica de baixa a moderada, e dispostos para atender os objetivos da organização.	Empregados com baixa capacidade técnica e pouca disposição para atender os objetivos da organização.
Estilo de Liderança (E4) Delegar	Estilo de Liderança (E3) Compartilhar	Estilo de Liderança (E2) Persuadir	Estilo de Liderança (E1) Determinar
M4	M3	M2	M1
Alta	Moderada		Baixa
← Nível de Maturidade →			

Fonte: Cardoso; Medeiros (2001, p. 15)

Nos estudos, as teorias a respeito da liderança situacional buscam responder qual estilo de liderança ajusta-se a qual situação, visto que a eficácia da liderança depende dessa percepção que está na conjuntura organizacional, ou seja, a depender o nível de prontidão da equipe, o líder deve ajustar o estilo de liderança para obter os melhores resultados na gestão de seus colaboradores.

De Sousa e Dourado (2014, p. 82) ainda citam que 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.”

Com isso, buscou-se responder se há relação de eficácia entre os estilos de liderança nas organizações investigadas a depender da visão do líder a respeito da maturidade de seus colaboradores. É o que será identificado e apontado nas próximas seções.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia caracteriza-se como sendo o método como a pesquisa foi ou será realizada. Para Fachin (2006) e Oliveira (2021), metodologia significa organizar o desenvolvimento da pesquisa, levantar hipóteses, realizar testes, investigar e explicar os resultados.

Dito isso, cabe esclarecer que o presente trabalho quanto à estratégia de pesquisa, caracteriza-se do tipo estudo de caso, visto que é definida como: “estudo de caso é

caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (Gil, 2008, p. 58). Para tanto, será feito um levantamento de dados que contribuirá para a melhor compreensão dos objetos de pesquisa, sendo esses dados coletados a partir da aplicação de questionários em duas populações de empresas diferentes. As duas empresas são atuantes no setor de serviços educacionais, capacitação e consultoria empresarial e estão localizadas na cidade de Patos-PB. O caso justifica-se pela relevância dos serviços oferecidos pelas duas organizações à cidade e região e em mostrar, a quem se interessar, qual dos líderes apresenta melhor conhecimento a cerca do nível de maturidade da sua equipe e se os estilos de liderança mapeados são adequados aos níveis de maturidade encontrados nas equipes das duas empresas.

Sendo assim, a pesquisa também se classifica, quanto aos objetivos, como descritiva, visto que visa esclarecer particularidades de grupos. De modo que, “[...] as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]” (Gil, 2008, p. 28).

Foi utilizado o método quantitativo devido ao tratamento dos dados, por se tratar de questionários será utilizado o método de análises estatísticas (média). Martins e Theóphilo (2007, p. 103) no mesmo raciocínio acrescentam que “[...] uma avaliação quantitativa, isto é: organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados. Para tanto poderá tratar os dados através de aplicação de métodos e técnicas da Estatística [...]”.

Os instrumentos de pesquisa (questionários) consistem em uma série de perguntas direcionadas ao respondente, por escrito ou digital. Nesse caso, optou-se pelo modo de questionário fechado digitado (Vergara, 2016; Gil, 2008; Prodanov. Freitas, 2013; Martins; Theóphilo, 2007). Utilizou-se de ferramentas do tipo *softwares*, em especial o Microsoft Excel (para tratar e analisar os dados estatísticos). Além disso, Google Forms, este serviu para elaborar os questionários de forma eletrônica (assim facilitar a coleta de dados necessários à elaboração do estudo) que foram enviados às duas populações das empresas mais rapidamente por meio dos seus grupos do Whatsapp. Da Silva Mota (2019, p. 373) saliente que “o Google Forms pode ser muito útil em diversas atividades acadêmicas, nesse caso em especial para a coleta e análise de dados estatísticos, facilitando o processo de pesquisa. ” Sobre essa ferramenta, Da Silva Mota (2019, p. 373) ainda aponta algumas características da ferramenta, entre elas: “possibilidade de acesso em qualquer local e horário; agilidade na coleta de dados e análise dos resultados, pois quando respondido as respostas aparecem imediatamente; facilidade de uso entre outros benefícios. ”

Ainda antes da aplicação dos questionários, fez-se uso do que Gil (2008) chama de pré-teste, segundo ele, essa fase visa a correção de possíveis falhas e complexidades nos instrumentos de pesquisa.

Para a realização da pesquisa foi administrado o seguinte roteiro:

- i. Primeiramente, houve a aproximação do pesquisador junto ao caso;
- ii. Levantamento da literatura acerca do assunto;
- iii. Tradução e adaptação das assertivas presentes no questionário (Apêndice B);
- iv. Solicitação de autorização para realizar o estudo do caso nas empresas;
- v. Coleta e, posteriormente, a análise dos dados;
- vi. Por fim, houve a conclusão;

Como instrumento de pesquisa, foram utilizados três tipos específicos de questionários.

- O primeiro, denominado LASI (Leader Adaptability and Style Inventory), ou na tradução para português LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder),

composto de 12 situações distintas para mapear o estilo de liderança dos líderes na percepção dos liderados;

- O segundo é um formulário de avaliação do nível de maturidade da equipe, levando em consideração a habilidade técnica (maturidade de trabalho) e a disposição para assumir responsabilidades (maturidade psicológica) na percepção do líder sobre os liderados;
- O terceiro e último foi um formulário de autoavaliação do nível de maturidade da equipe, levando em consideração a habilidade técnica (maturidade de trabalho) e a disposição para assumir responsabilidades (maturidade psicológica);

A seguir encontra-se como foram utilizados os questionários de acordo com os objetivos de pesquisa:

Quadro 3 - Técnicas e Procedimentos do Estudo de Caso.

Objetivos específicos	Técnica de coleta de dados	Fonte de dados	Método de análise utilizada
Identificar, pela ótica dos liderados, o estilo de liderança predominante entre os gestores.	Questionário LASI ou LEAD	Liderados	Estatística Descritiva
Mostrar o nível de maturidade dos colaboradores na perspectiva do líder.	Questionário de maturidade	Líderes	Estatística Descritiva
Apresentar o nível de maturidade dos colaboradores a partir de sua autoavaliação.	Questionário de maturidade	Liderados	Estatística Descritiva

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

O primeiro questionário, o LASI (Leader Adaptability and Style Inventory), ou na tradução para português LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder) foi aplicado aos liderados com o objetivo de mapear e classificar os estilos de liderança de seus líderes (Hersey, Blanchard, 1974 *apud* Oliveira, 2009; Schneider, 2005; De Sousa, Dourado, 2014) (APÊNDICE A). O questionário trabalha com doze situações distintas em que o colaborador escolhe, dentre quatro alternativas oferecidas, a que mais se adequa às ações do líder da equipe. Nesse sentido, “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” (De Sousa; Dourado, 2014, p. 36).

O segundo questionário, utilizado para mapear e classificar nível de maturidade dos colaboradores na percepção do líder foi o questionário traduzido e adaptado de William G. Dyer, W. Gibb Dyer, Jeffrey H. Dyer (2007, p. 65-70) (APÊNDICE B). Uma versão semelhante foi utilizada por Oliveira (2009) mencionando o mesmo questionário tendo por base os mesmos autores acima destacados. O instrumento de pesquisa utiliza a escala de Rensis Likert de cinco (05) pontos para medir a percepção dos entrevistados sobre o tema em específico. Ao todo são 18 perguntas pontuadas numa escala de 01 (equipe classificada como menos madura) a 05 (classificada como muito madura), **sendo 03 o ponto médio**. O líder classifica a maturidade dos colaboradores, e ao final será somada a pontuação dos deztoitos itens e dividida por 18. Isso dará a média de pontuação de maturidade dos liderados. Para encontrar a classificação de maturidade da equipe, basta somar todas as médias individuais e dividir pelo número de membros da equipe. Quando as classificações forem **iguais ou superiores a 3,75**, há evidências de que existe um nível adequado de maturidade. Se estiverem **entre 2,5 e 3,75**, isso significa que a maturidade está em um nível intermediário.

Quando estiver **entre 1,00 e 2,50**, indica que a equipe está em um nível imaturo ou de baixa competência (William G. Dyer; W. Gibb Dyer; Jeffrey H. Dyer, 2007).

O terceiro é uma auto-avaliação do próprio colaborador sobre seu nível de maturidade de trabalho e maturidade psicológica (APÊNDICE C). Para a coleta dos dados utilizou-se do questionário desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) e utilizado por De Sousa e Dourado (2014) e Santos (2010). Numa escala de 01 a 08 o respondente classifica seu nível de maturidade, sendo 1 e 2 considerada uma classificação de maturidade baixa, 3 e 4 moderada baixa, 5 e 6 moderada alta e 7 e 8 alta. O formulário é dividido em duas etapas: habilidade técnica (maturidade de trabalho) com (05) cinco perguntas; e a disposição para assumir responsabilidades (maturidade psicológica) também com (05) cinco questões (De Sousa; Dourado, 2014; Santos, 2010).

3.1 CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS OBJETOS DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

Com sedes na cidade de Patos-PB, as duas empresas são atuantes do setor de serviços. O município possui uma área territorial de aproximadamente 472,892 km e uma população aproximada de 103.165 pessoas (IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

A seguir tem-se a caracterização das duas empresas objeto de pesquisa do estudo de caso:

a) Empresa A:

A empresa A é atuante no setor de serviços e tem sede nacional no Distrito Federal, além de 27 UFs (Unidades Federais) nos estados do Brasil. Na Paraíba, possui 11 agências, uma delas é a ramificada na cidade de Patos-PB. A empresa atua há 50 anos como força motriz importante no desenvolvimento econômico nacional e regional, capacitando pessoas ao empreendedorismo, oferecendo informações e serviços de consultorias com soluções inovadoras e de melhorias em processos para o trabalho. Em Patos-PB, a agência é departamentalizada por projetos, que são desenvolvidos nacionalmente e trabalhados também na unidade de Patos-PB. A departamentalização da unidade é dividida da seguinte maneira: Gerência, Setor Financeiro, Setor de Orientação Empresarial, Setor de Consultoria Empresarial e Setor de Educação Empresarial.

b) Empresa B:

A empresa B atua há 14 anos no sertão paraibano no setor de serviços de educação, mais especificamente em educação técnica, graduação e pós-graduação. A organização também possui unidades, além da cidade de Patos-PB, em Pombal, Sousa e Itaporanga que atuam oferecendo os mesmos serviços de forma continuada e alinhados com o objetivo de transformar realidades pessoais e sociais através da educação acessível, dinâmica e excelente. Na unidade em questão, a departamentalização é subdividida da seguinte maneira: Diretoria, Coordenação, Marketing, Financeiro, Comercial, Diplomas, Secretaria, Pedagogia, Recursos Humanos e TI (Suporte técnico em Tecnologia da Informação).

As empresas que foram objetos do Estudo de Caso são organizações do setor de serviços, as duas atendem demandas de capacitação e formação de profissionais tanto no campo acadêmico, quanto na área de consultoria e capacitação de pessoas para o mercado de trabalho e até mesmo para aqueles que buscam se tornar donos dos seus próprios negócios. No Brasil, apesar da queda de 3,1% em janeiro de 2023 em comparação ao ano de 2022 que foi de 6,1%, o setor de serviços representa 70% do PIB brasileiro, dados do site Veja Mercado, publicado em abril de 2023. O PIB previsto, segundo o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), para o ano de 2023 e 2024 são 3,3% e 2,0% respectivamente, com a

representação de 2,5% e 2,1% do setor de serviços para os anos de 2023 e 2024 respectivamente. Manter o setor em pleno desenvolvimento é de suma importância para o desenvolvimento econômico. Esses dados por si sozinhos mostram a importância do setor de serviços para a economia regional e nacional.

Tendo esses apontamentos, o trabalho objetiva identificar, pela ótica dos liderados, o estilo de liderança predominante entre os gestores; mostrar o nível de maturidade dos colaboradores na perspectiva do líder; apresentar o nível de maturidade dos colaboradores a partir de suas autoavaliações nas organizações que são objetos de pesquisa do estudo de caso seguindo a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988), enfatizando a importância do conhecimento do líder a respeito da maturidade da equipe de trabalho que são peças fundamentais no desenvolvimento dos projetos desde pequenas e médias, até grandes empresas que desejam sobreviver e continuar atuando e desenvolvendo um papel relevante no cenário econômico atual.

Segundo a Teoria da Contingência Situacional, a eficácia da liderança depende da percepção do líder em identificar as situações ou níveis de prontidão de sua equipe para assim adequar o estilo de liderança mais apropriado, sendo o nível de prontidão, para a Teoria Situacional da Liderança de Hersey e Blanchard (1988), entendido como o nível de maturidade da equipe (De Sousa; Dourado, 2014; Santos, 2010).

De Sousa e Dourado (2014) ainda cita que segundo Hersey e Blanchard (1974) quanto mais aproxima a percepção entre líder e liderados, maior será a chance de eficácia.

4. RESULTADOS ENCONTRADOS

4.1. EMPRESA A

4.1.1. Mapeamento do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados)

A Teoria da Liderança Situacional proposta por Hersey e Blanchard (1988) salienta que não há um estilo de liderança único e ideal. O líder, para alcançar a eficácia da liderança, deve adaptar seu estilo de liderança ao grau de prontidão dos colaboradores da sua equipe, ou, ao que é chamado por muitos autores, ao nível de maturidade dos liderados (Camacho, 2016; De Sousa e Dourado, 2014; Maximiano, 2018; Schneider, 2005, Oliveira, 2009). O **quadro 4** logo abaixo é explicativo para legendar o **quadro 5**.

Quadro 4 – Legenda do quadro 5

LEGENDA:	QUESTÕES	Estilos	Direcionamento do líder
E1	A	Estilo Determinar	Tarefa alta e relacionamento baixo
E2	B	Estilo Persuadir	Tarefa alta e relacionamento alto
E3	C	Estilo Compartilhar	Relacionamento alto e tarefa baixa
E4	D	Estilo Delegar	Tarefa e relacionamento baixo

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

No **Quadro 5** logo abaixo encontram-se as respostas a respeito do mapeamento do estilo de liderança do Líder da **Empresa A**. O mapeamento foi possível a partir da disponibilidade dos liderados da Empresa A em responder ao questionário. A empresa, de acordo com a informação da gestora, possui em sua equipe, 19 colaboradores, dos quais, apenas 11 se disponibilizaram em responder, totalizando uma amostra de 58% da equipe de colaboradores da **Empresa A**. Dos outros 8 liderados que não responderam, uma parte optou em não participar da pesquisa e outros pela indisponibilidade de tempo no prazo hábil que foi estimado para a coleta dos dados.

Quadro 5 - Classificação do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados).

RESPONDENTES	SITUAÇÕES												CONCENTRAÇÃO	ESTILO CORRESPONDENTE	ESTILO PREDOMINANTE
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12			
COLABORADOR 1	C	C	B	C	C	B	C	B	C	C	B	C	C	ESTILO COMPARTILHAR	ESTILO PERSUADIR
COLABORADOR 2	C	B	C	B	B	B	C	B	A	B	C	B	B	ESTILO PERSUADIR	
COLABORADOR 3	B	C	C	A	A	B	A	A	A	A	C	A	A	ESTILO DETERMINAR	
COLABORADOR 4	A	A	B	B	A	B	B	A	A	B	A	A	A	ESTILO DETERMINAR	
COLABORADOR 5	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	A	C	B	ESTILO PERSUADIR	
COLABORADOR 6	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	A	C	B	ESTILO PERSUADIR	
COLABORADOR 7	C	B	B	A	A	B	A	A	B	A	B	A	A	ESTILO DETERMINAR	
COLABORADOR 8	C	B	C	C	B	B	B	A	A	A	B	C	B	ESTILO PERSUADIR	
COLABORADOR 9	B	C	C	A	A	B	C	A	A	B	B	A	A	ESTILO DETERMINAR	
COLABORADOR 10	C	C	B	C	C	C	C	C	B	A	B	B	C	ESTILO COMPARTILHAR	
COLABORADOR 11	C	C	B	A	D	B	C	C	B	B	B	B	B	ESTILO PERSUADIR	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

No **quadro 5**, os 58% dos liderados da **Empresa A**, que optaram em participar e contribuir com a pesquisa, classificaram, em sua maioria, o estilo de liderança de sua gestora em Estilo Persuadir, e um segundo estilo predominante foi mapeado como Estilo Determinar.

O Estilo Persuadir é aplicado, de acordo com a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1988), nas situações em que o líder direciona seus comportamentos em orientações para a tarefa e o relacionamento, ou seja, mesmo dando orientações para o trabalho, o líder oferece apoio emocional para reforçar a motivação dos liderados. Neste sentido, a Teoria da Liderança Situacional salienta que o estilo citado consegue ser mais efetivo quando os liderados possuem um nível de maturidade baixa ou moderada, ou seja, quando os colaboradores possuem capacidade técnica baixa ou moderada, porém, uma ótima disposição/motivação para atender as necessidades da organização (Maximiano, 2018; De Sousa, Dourado, 2014; Oliveira, 2009; Schneider, 2005).

Já o segundo estilo mapeado, Estilo Determinar, é aplicado em situações que o líder direciona seus comportamentos para direcionamento de tarefas, ou seja, ele diz o que deve ser feito, não deixando espaço para apoio emocional. O Estilo Determinar consegue obter mais efetividade, de acordo com a Teoria Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1988), quando os colaboradores possuem pouca ou nenhuma capacidade técnica e nenhuma motivação ou prontidão para assumir as exigências da empresa.

4.1.2. Autoavaliação do nível de maturidade da Equipe A

Para a autoavaliação dos liderados a respeito do nível de maturidade psicológica e para o trabalho utilizou-se do instrumento desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1988, p. 185) e utilizado por De Sousa, Dourado (2014), Santos (2010).

O instrumento utiliza uma escala do tipo *Likert* com pontuação avaliativa que varia de 1 a 8 pontos. A metodologia avalia a maturidade do grupo da seguinte forma: 5 questões - maturidade para o trabalho; e 5 questões - nível de maturidade psicológica. Para o resultado, soma-se as notas individuais que cada colaborador se auto-avaliou nas 10 questões apresentadas, e depois é feita a média do liderado. Tendo todas as médias individuais, somam-se as médias e divide pelo número de respondentes, obtém, então, o nível de maturidade do grupo. Os níveis são classificados da seguinte forma: 1 e 2 – maturidade baixa; 3 e 4 –

maturidade moderada baixa; 5 e 6 – maturidade moderada alta; 7 e 8 – maturidade alta (Hersey, P, Blanchard, K, 1988; De Sousa, Dourado, 2014; Santos, 2010).

Quadro 6 - Autoavaliação do nível de maturidade psicológica e para o trabalho.

PARTICIPANTES	MATURIDADE PARA O TRABALHO					MATURIDADE PSICOLÓGICA					MÉDIA	NÍVEL DE MATURIDADE
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10		
LIDERADO 1	5	6	7	7	7	8	7	7	6	6	6,6	MODERADO ALTO
LIDERADO 2	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	7,9	ALTO
LIDERADO 3	8	7	8	5	8	8	7	8	7	8	7,4	ALTO
LIDERADO 4	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6,7	MODERADO ALTO
LIDERADO 5	2	7	7	6	8	7	8	7	7	6	6,5	MODERADO ALTO
LIDERADO 6	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7,3	ALTO
LIDERADO 7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	ALTO
LIDERADO 8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	ALTO
LIDERADO 9	8	8	7	7	8	7	8	8	8	8	7,7	ALTO
LIDERADO 10	6	7	8	7	8	8	8	8	7	6	7,3	ALTO
LIDERADO 11	6	7	8	7	7	7	6	8	7	6	6,9	MODERADO ALTO
RESULTADO EQUIPE A											7,3	ALTO

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A autopercepção dos 11 (58% da equipe) colaboradores da Empresa A foi identificado no nível Alto (M4) e Moderado Alto (M3). Respectivamente, as classificações mapeadas dos níveis de maturidade (Alto e Moderado Alto) são apontadas a colaboradores que possuem alto grau de competência e disposição para assumir responsabilidades (M4); e a colaboradores que possuem capacidade técnica para assumirem responsabilidades, porém, não estão motivados ou se sentem inseguros (M3) (Santos, 2010).

4.1.3. Avaliação do nível de maturidade da equipe da empresa A (Avaliação do Líder)

Para mapear o conhecimento do líder a respeito da maturidade dos liderados foi utilizado o questionário, traduzido e adaptado de William G. Dyer; W. Gibb Dyer; Jeffrey H. Dyer (2007, p. 65-70) que avalia a maturidade da equipe utilizando uma escala, do tipo *Likert*, de pontuação de 1 a 5 pontos, em que 3 é o ponto médio.

Para chegar à classificação de apenas um indivíduo, basta somar as notas dos dezoito (18) itens e dividir esse total por 18. Isso dará a pontuação média de classificação do nível de maturidade percebida por aquele indivíduo, neste caso, o líder/gestor da **Empresa A**.

Se os níveis forem classificados em 3,75 ou superiores, há evidências de que existe um nível alto de maturidade. Se as pontuações estiverem entre 2,5 e 3,75, isso indica que há um nível intermediário. Se a pontuação estiver entre 1,00 e 2,50, as indicações são de que a equipe está em um nível imaturo ou de baixa maturidade William G. Dyer; W. Gibb Dyer; Jeffrey H. Dyer (2007, p. 71).

Quadro 7 – Representação da classificação do líder quanto ao nível de maturidade da sua equipe.

PARTICIPANTE	QUESTÕES AVALIATIVAS																		MÉDIA
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	
LÍDER A	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	2	4	5	4	4	4	3,833333

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

Na avaliação do líder da Empresa A, sua equipe apresenta um nível de maturidade elevada (média 3,83) conforme é classificado pelo instrumento de William G. Dyer; W. Gibb Dyer; Jeffrey H. Dyer (2007, p. 71).

No questionário, foi apontado para os gestores que a escala 3 seria o ponto médio, e 5 seria o nível alto de maturidade. Então, caso a avaliação do líder sobre o nível de maturidade da equipe estivessem entre essas duas escalas, deveria o líder escolher a opção do meio. Ou seja, é possível perceber que, pela concentração das avaliações na escala 4 o líder classifica sua equipe em um nível elevado de maturidade, nesse sentido, se comparado com a escala de Hersey e Blanchard (1988), a classificação da maturidade dos colaboradores (percepção do líder) desse nível é compreendida em moderada alta (M3) - pessoas que possuem um nível moderado alto de competências técnicas, porém, possuem pouca motivação e/ou insegurança para atender às necessidades da empresa.

É possível notar a similaridade a respeito do nível de maturidade pela ótica da autopercepção dos liderados (Alta / Moderada Alta) e pela perspectiva do líder da Empresa B (Moderada Alta).

4.2. EMPRESA B

4.2.1. Mapeamento do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados)

Retomando ao que foi abordado na seção anterior, Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1988) salientam que não há um único estilo eficaz de liderar. Para obter bons resultados, o gestor deve analisar o nível de maturidade/prontidão de seus colaboradores e assim adaptar o estilo de liderança mais apropriado. O quadro 8 abaixo é uma representação para entendimento do quadro 9.

Quadro 8 – Legenda do Quadro 9.

LEGENDA:	QUESTÕES	Estilos	Direcionamento do líder
E1	A	Estilo Determinar	Tarefa alta e relacionamento baixo
E2	B	Estilo Persuadir	Tarefa alta e relacionamento alto
E3	C	Estilo Compartilhar	Relacionamento alto e tarefa baixa
E4	D	Estilo Delegar	Tarefa e relacionamento baixo

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

Dos 30 colaboradores da **Empresa B**, apenas 8 se disponibilizaram em participar e contribuir com a pesquisa, representando uma amostra de 27% da população da equipe da **Empresa B**. Ao longo do prazo estimado para a coleta de dados, o pesquisador entrou em contato diversas vezes com a equipe da Empresa B e foi enfatizado que os dados seriam usados apenas para fins acadêmicos e que nenhum dado pessoal deles ou da empresa seria usado e tão pouco exigido nos questionários, mesmo assim, a maior parte da equipe não se dispôs a colaborar com o Estudo de Caso.

Quadro 9 – Classificação do estilo de liderança do Líder (Perspectiva dos Liderados).

RESPONDENTES	SITUAÇÕES												CONCENTRAÇÃO	ESTILO CORRESPONDENTE	ESTILO PREDOMINANTE
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12			
COLABORADOR 1	A	B	C	A	B	C	B	B	B	B	C	B	B	ESTILO PERSUADIR	ESTILO PERSUADIR
COLABORADOR 2	B	B	B	A	A	B	B	B	A	B	B	C	B	ESTILO PERSUADIR	
COLABORADOR 3	C	B	B	A	B	A	A	A	A	B	B	A	A	ESTILO DETERMINAR	
COLABORADOR 4	A	C	B	B	A	C	B	D	A	B	B	A	B	ESTILO PERSUADIR	
COLABORADOR 5	B	B	C	B	B	A	C	A	C	B	B	C	B	ESTILO PERSUADIR	
COLABORADOR 6	A	A	C	A	B	A	A	D	A	B	D	C	A	ESTILO DETERMINAR	
COLABORADOR 7	A	B	C	B	A	D	D	C	A	D	B	C	A,B,C,D	MISTO	
COLABORADOR 8	C	C	B	C	C	C	C	C	B	A	B	B	B	ESTILO PERSUADIR	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A amostra de 27% (8 colaboradores) da população da Empresa B classificou o estilo liderança predominante de seu gestor como Estilo Persuadir, e um segundo como Estilo Determinar à luz da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988).

Fazendo uma terceira análise a partir da avaliação do colaborador 7, é possível mapear uma variação do estilo de liderança do líder da Empresa B nas 12 situações apresentadas. Ou seja, o estilo de liderança, de seu líder, varia em situações distintas apresentando os estilos Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Os dois primeiros estilos, determinar e persuadir já foram abordados na seção anterior. O Estilo compartilhar é exercido pelo gestor quando ele direciona seus comportamentos para o relacionamento e reduz o comportamento para as tarefas. Já o Estilo Delegar é classificado nos comportamentos voltados para tarefa e relacionamento baixo (Oliveira, 2009; Maximiano, 2018).

4.2.2. Autoavaliação do nível de maturidade da Empresa B

O quadro 10 logo abaixo apresenta a autopercepção dos colaboradores da Empresa B a respeito de seu nível de maturidade.

Quadro 10 – Autoavaliação do nível de maturidade psicológica e para o trabalho.

PARTICIPANTES	MATURIDADE PARA O TRABALHO					MATURIDADE PSICOLÓGICA					MÉDIA	NÍVEL DE MATURIDADE
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10		
LIDERADO 1	8	7	7	8	5	8	8	7	7	8	7,3	ALTO
LIDERADO 2	5	6	5	7	8	6	7	5	6	7	6,2	MODERADO ALTO
LIDERADO 3	6	7	8	5	7	8	6	7	5	5	6,4	MODERADO ALTO
LIDERADO 4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	ALTO
LIDERADO 5	8	7	7	8	8	8	8	7	7	8	7,6	ALTO
LIDERADO 6	6	6	7	6	7	5	6	6	5	5	5,9	MODERADO ALTO
LIDERADO 7	3	5	6	4	6	6	5	7	3	6	5,1	MODERADO ALTO
LIDERADO 8	4	4	5	6	6	6	6	4	5	5	5,1	MODERADO ALTO
RESULTADO EQUIPE B											6,2	MODERADO ALTO

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A autopercepção do Nível de Maturidade da Empresa B está classificada, majoritariamente, em Moderado Alto (M3), e um segundo nível em Alto (M4) (apenas 3 liderados). Respectivamente, os níveis de maturidade são compreendidos a colaboradores que possuem um nível de competência técnica moderada alta, porém estão pouco motivados ou inseguros para atender todas as necessidades que a organização demanda (M3); do outro lado, o nível alto (M4) é apontado para colaboradores que tanto possuem alta capacidade técnica, quanto alta motivação e disposição para assumirem responsabilidades (Hersey e Blanchard, 1988).

No próximo item é representado o resultado da percepção do líder quanto ao nível de maturidade da sua equipe.

4.2.3. Avaliação do nível de maturidade da equipe da empresa B (Avaliação do Líder)

Conforme explicado na seção anterior, para mapear a avaliação do líder a respeito da maturidade dos liderados foi utilizado o questionário, traduzido e adaptado, de William G. Dyer; W. Gibb Dyer; Jeffrey H. Dyer (2007, p. 65-70) que avalia a maturidade da equipe utilizando uma escala de pontuação de 1 a 5 pontos. Conforme o autor explica, para chegar à classificação de apenas um indivíduo, basta somar as notas dos dezoito (18) itens e dividir esse total por 18. Isso dará a pontuação média de classificação do nível de maturidade percebida por aquele indivíduo, neste caso, o líder/gestor da **Empresa B**.

Quadro 11 – Representação da classificação do líder quanto ao nível de maturidade da sua equipe.

PARTICIPANTE	QUESTÕES AVALIATIVAS																		MÉDIA
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	
LÍDER A	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,888889

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

No questionário que o gestor foi submetido para avaliar o nível de maturidade da sua equipe, foi possível mapear, a partir de suas respostas às situações apresentadas, o nível de maturidade da equipe em intermediário (média 2,88). Conforme explica Dyer, Dyer e Dyer (2007) se as pontuações estiverem entre 2,5 e 3,75, isso indica que há um nível intermediário, nesse caso há muito que pode ser melhorado tanto pelo líder quanto pelos membros da equipe. A classificação da maturidade dos colaboradores (percepção do líder) desse nível é compreendida em moderada baixa (M2) - pessoas que possuem pouca ou nenhuma capacidade técnica, porém, motivados e dispostos a aprender (Hersey e Bçanchard, 1988).

Há uma divergência entre a autopercepção dos próprios colaboradores (Moderada Alta / Alta) da Empresa B e a percepção do Líder da empresa (Moderada Baixa) a respeito do nível de maturidade de sua equipe. Conforme explica De Sousa, Dourado (2014) essa diferença é compreensível por se tratar de pontos de vista distinto, porém, essa indiferença de percepção pode gerar conflitos entre líder e liderado, ficando ao líder a tarefa de buscar soluções para evitar atritos que possam prejudicar a equipe e, por consequência, a própria organização.

5. IMPLICAÇÕES

Na seção anterior foi realizada a apresentação dos dados obtidos a partir dos questionários aplicados tanto na Empresa A, quanto na Empresa B. Nesta seção será abordada uma análise comparativa a partir dos resultados obtidos.

Começaremos pela Empresa A. No quadro 12 abaixo são apresentados os resultados a respeito do nível de maturidade - autoavaliação dos liderados; e nível de maturidade – percepção do líder, bem como o estilo de liderança do líder que foi mapeado a partir das respostas do questionário aplicado aos colaboradores.

Quadro 12 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder.

Empresa A			
Respondente	Nível de Maturidade dos colaboradores	Estilos de liderança mapeados	
Autopercepção dos Liderados	Alto (M4)	Primário: Estilo Persuadir (E2)	Secundário: Estilo Determinar (E1)
Percepção do Líder	Moderado Alto (M3)		

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

É possível notar a similaridade a respeito do nível de maturidade pela ótica da autopercepção dos liderados (Alta / Moderada Alta) e pela perspectiva do líder da Empresa A (Moderada Alta).

Há apenas uma discrepância quanto ao estilo de liderança do líder que foi apontado pelo liderados e o nível de maturidade da equipe identificado pelas duas óticas (líder/liderado). A concentração do estilo de liderança identificado é no Estilo Persuadir - o líder direciona seus comportamentos em orientações para a tarefa e o relacionamento, ou seja, mesmo dando orientações para o trabalho, o líder oferece apoio emocional para reforçar a motivação dos liderados.

No quadro 13 logo abaixo são apresentados, de acordo com o que propõe a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988), onde o líder deve concentrar seu estilo de liderança para obter maior eficácia na gestão de sua equipe.

Quadro 13 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder; e Estilo de liderança recomendado à luz Teoria da Liderança Situacional.

Empresa A				
Respondente	Nível de Maturidade dos colaboradores	Estilos de liderança mapeados		Concentração do Estilo de liderança adequado à luz da Teoria Da liderança Situacional
Autopercepção dos Liderados	Alto (M4)	Primário: Estilo Persuadir (E2)	Secundário: Estilo Determinar (E1)	Estilo Compartilhar (E3) e Delegar (E4)
Percepção do Líder	Moderado Alto (M3)			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A partir dos resultados, sugere-se que o comportamento do líder deve ser voltado para o que propõe os Estilos Compartilhar e o Estilo Delegar, pois os estilos citados são mais eficazes nas situações onde o nível de prontidão da equipe é classificado em Moderado Alto e Alto, respectivamente (Hersey e Blanchard, 1988).

No primeiro caso, Estilo Compartilhar, o líder apresenta muito foco no relacionamento e pouco para a tarefa (Maximiano, 2018). Esse estilo é mais comum em grupos maturidade moderada alta onde as pessoas do grupo possuem capacidade técnica para atender as necessidades da empresa, porém, não estão tão motivadas ou seguras. Ao compartilhar a tomada de decisão com os liderados, o líder deve criar meios para facilitar a tarefa e tomada de decisão (Oliveira, 2009; De Sousa, Dourado, 2014).

No segundo caso, Estilo Delegar, o líder apresenta pouca ênfase para o relacionamento e para a tarefa. Esses comportamentos são comuns nas situações em que a equipe é capacitada tecnicamente e psicologicamente (maturidade alta), ou seja, possuem capacidade e disposição para assumir responsabilidade e solucionar problemas (Camacho, 2016). Embora ainda seja de responsabilidade do líder determinar o problema, o gestor deve passar aos membros mais maduros da sua equipe a responsabilidade para planejar, gerir e solucionar os entraves.

Conforme salienta a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988), o Estilo Compartilhar é eficaz ao Nível de Maturidade Moderada Alta, ao ponto que o Estilo Delegar é eficaz às situações onde o Nível de Maturidade da equipe é Alta.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados na Empresa B, representados no quadro 14 logo abaixo da seguinte maneira: nível de maturidade - autoavaliação dos liderados; e nível de maturidade – percepção do líder, bem como o estilo de liderança do líder que foi mapeado a partir das respostas do questionário aplicado aos colaboradores.

Quadro 14 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder.

Empresa B			
Respondente	Nível de Maturidade dos colaboradores	Estilos de liderança mapeados	
Auto percepção dos Liderados	Moderado Alto (M3)	Primário: Estilo Persuadir (E2)	Secundário: Estilo Determinar (E1)
Percepção do Líder	Moderado Baixo (M2)		

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A partir dos estudos é possível notar que há uma divergência entre a percepção do líder e a autoavaliação dos liderados a respeito do nível de maturidade da equipe da Empresa B, sendo a avaliação líder classificando a sua equipe no nível Moderado Baixo de maturidade,

enquanto a autopercepção dos liderados sobre seus próprios níveis de prontidão psicológica e para o trabalho foi classificado no nível Moderado Alto.

Dito isso, são apresentados no quadro 15, de acordo com o que propõe a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988), onde o líder deve concentrar seu estilo de liderança para obter maior eficácia na gestão de sua equipe.

Quadro 15 – Resultado do nível de maturidade da equipe - autoavaliação dos liderados; Nível de maturidade da equipe – percepção do líder; Estilo de liderança do líder; e Estilo de liderança recomendado à luz Teoria da Liderança Situacional.

Empresa B				
Respondente	Nível de Maturidade dos colaboradores	Estilos de liderança mapeados		Concentração do Estilo de Liderança adequado à luz da Teoria Da liderança Situacional
Autopercepção dos Liderados	Moderado Alto (M3)	Primário: Estilo Persuadir (E2)	Secundário: Estilo Determinar (E1)	Estilo Persuadir (E2) e Compartilhar (E3)
Percepção do Líder	Moderado Baixo (M2)			

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

O líder apresenta, de acordo com o mapeamento feito a partir do questionário LEAD (Levantamento de adaptabilidade e estilo do líder) aplicado aos liderados, um estilo de liderança considerado eficaz (1ºEstilo Persuadir e 2º Determinar) se comparado ao nível de maturidade de sua equipe percebido por ele (Moderado Baixo).

Porém, de acordo com o que é proposto pela Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988) o líder não apresenta um estilo de liderança eficaz (1ºEstilo Persuadir e 2º Determinar) quando comparado a autopercepção dos liderados sobre o nível de maturidade classificado em (Moderado Alto). Neste segundo caso, o líder deveria deslocar o estilo de liderança para a escala classificada em Estilo Compartilhar, onde os comportamentos são voltados para alto relacionamento - proporcionando apoio, segurança e motivação - e baixa atividade, pois seus colaboradores são, de acordo com a autoavaliação, capacitados e capazes de assumirem tarefas e responsabilidades.

Na próxima seção são abordadas as conclusões a partir dos resultados apresentados do estudo de caso, bem como será falado sobre a limitação da pesquisa nas empresas A e B.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo dos resultados encontrados, é possível responder as perguntas que nortearam o presente trabalho do tipo estudo de caso: qual o nível de conhecimento do líder acerca da conjuntura situacional (maturidade) de seus colaboradores? Qual estilo de liderança predominante na perspectiva dos liderados? E, qual o estilo de liderança que melhor se adequa ao nível de maturidade encontrado nos liderados?

Dito isso, e respondendo a primeira pergunta norteadora do estudo - qual o nível de conhecimento do líder acerca da conjuntura situacional (maturidade) de seus colaboradores? – o líder da empresa A apresenta um nível eficaz de conhecimento acerca da maturidade

(conjuntura situacional) da equipe de colaboradores da sua empresa, pois quanto maior for a aproximação da percepção entre líder e liderado, maior será a probabilidade do líder alcançar eficácia na liderança. Já no caso da empresa B, o líder apresenta um nível ineficaz de conhecimento acerca do nível de prontidão/ maturidade da equipe de colaboradores da sua empresa, isso por que o líder apresenta uma percepção muito distante da que é apontada por seus liderados.

Também, a partir dos resultados apresentados é possível responder a segunda pergunta norteadora da pesquisa, onde foram mapeados os estilos de liderança dos líderes da empresa A e B. Sendo os estilos predominantes - tanto do líder da empresa A, quanto o líder da empresa B - mapeados em Estilo Persuadir (E2).

E respondendo a terceira e última pergunta norteadora - Qual o estilo de liderança que melhor se adequa ao nível de maturidade encontrado nos liderados? Ao que é proposto pela Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988) o líder da empresa A deve direcionar mais seus comportamentos para o que é reforçado pelos Estilos Compartilhar (E3) e Delegar (E4), já o líder da empresa B precisa concentrar e direcionar seu estilo de liderança para os Estilos Persuadir (E2) e Compartilhar (E3), isso levará à compatibilidade entre os níveis de maturidade percebida das equipes (autoavaliação dos liderados/avaliação dos líderes) e os estilos de liderança sugeridos à luz Teoria da Liderança Situacional. Ao que diz Hersey e Blanchard (1988) os líderes alcançarão maiores probabilidades de eficácia na gestão da equipe, além de elevar o nível de prontidão dos liderados.

A partir dos resultados alcançados, é possível afirmar que, o líder da empresa A apresenta uma percepção similar ao que é autoavaliado pelos seus próprios liderados quando ao nível de maturidade da equipe, enquanto na empresa B ficou evidenciado que há divergência quanto à percepção do líder e de seus liderados acerca da conjuntura situacional (maturidade dos colaboradores), essas divergências nas perspectivas podem causar conflitos entre líder e liderados podendo então ser prejudicial não apenas ao líder/liderado, mas também para a vida organizacional. Ou seja, o líder da empresa A apresenta maior probabilidade de lidar eficazmente com as situações encontradas na sua empresa do que o líder da empresa B, visto que o líder da empresa B apresenta uma percepção muito distante da que é percebida por seus colaboradores.

Como é proposto pela Teoria da Liderança Situacional, mesmo havendo uma percepção similar entre líder e liderado acerca da conjuntura situacional (nível de prontidão/maturidade), para chegar à eficácia, é percebido que o líder da empresa A ainda deve agir quanto ao seu estilo de liderança para elevar ainda mais as chances de lidar eficazmente com as situações encontradas na empresa que atua.

No caso da empresa B, há relação de ineficácia entre a conjuntura organizacional no que se refere ao estilo de liderança mapeado e o nível de conhecimento do líder sobre a maturidade de seus colaboradores. O líder da empresa B e sua equipe ainda precisam trabalhar juntos para fortalecer a conjuntura situacional na organização, assim como o líder, além de precisar adaptar seu estilo de liderança ao que é sugerido pela Teoria da Liderança situacional, ele também precisa buscar soluções para que não haja situações prejudiciais a ele, sua equipe e por consequência, à organização.

No tocante às limitações da pesquisa, aponta-se a indisponibilidade de tempo dos colaboradores e a aceitação em participar da pesquisa, tendo em vista os compromissos com o

trabalho e os de vida pessoal, assim, como sugestão de pesquisas futuras sobre esse tema, é sugerido que, além de usar a ferramenta Google Forms pela sua praticidade em colher e guardar respostas rapidamente, o pesquisador se disponibilize, em seu tempo livre, para aplicar os questionários de forma presencial nas empresas e nos respectivos funcionários.

Os resultados das amostras aqui apontados apresentam dados relevantes que podem ajudar os líderes a entender a realidade da conjuntura situacional no que se refere aos estilos de liderança percebidos por seus subordinados e o nível de conhecimento acerca da maturidade de seus colaboradores. Na gestão de uma organização há muito a ser analisado além da liderança e a maturidade dos colaboradores para obter sucesso na gestão de uma equipe, porém, se o líder se propuser a identificar essa realidade poderá elevar os níveis de maturidade da sua equipe a depender do estilo de gestão que decida abordar. A inovação no ambiente laboral deve partir da cultura organizacional onde o líder e a empresa dá segurança aos seus colaboradores para que eles, eventualmente, possam cometer e enxergar seus erros e então façam parte da aprendizagem organizacional e da solução do problema, estimulando assim a criatividade em toda equipe.

No construto não foram analisados aspectos como ambiente, cultura e clima organizacional, tempo dos colaboradores na empresa, rotatividade de funcionários, treinamento e capacitação no ambiente de trabalho, políticas para manter pessoas, e entre outros aspectos que colaboram para o sucesso da liderança e a eficácia organizacional. Os aspectos citados se analisados conjuntamente com os dados coletados nesta pesquisa poderão ampliar ainda mais a precisão de pesquisa em gerar bons resultados e obter dados dessas áreas com maiores riquezas de detalhes. Isso ajudaria os gestores a mapearem áreas defasadas e/ou em conflitos. Se estudos como estes identificarem quais aspectos impactam sobre o outro, o gestor/líder saberá onde aplicar melhor suas energias e as da sua empresa.

O conhecimento do líder acerca da maturidade de seus colaboradores é, ao contrário do que se pensa: ser o fim e a conclusão para se chegar a uma boa liderança, apenas o início de uma jornada que deve ser trilhada com planejamento, métodos inovadores e foco. Com isso, o líder passa a conhecer melhor sua equipe e o panorama que ela tem sob sua gestão, para então aplicar técnicas corretivas de gerenciamento de pessoas e, a depender das situações, o estilo de liderança correspondente ao nível de prontidão de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABI RACHED, C. D.; DO NASCIMENTO SANTOS, J.; FERREIRA, V. C. G. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020.

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

BENEDETTI, M. H.; HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. **Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados**. **Organizações & Sociedade**, v. 11, p. 59-76, 2004.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE AQUINO GUIMARÃES, T. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

CALHEIROS, P. R. V.; RODRIGUES, E. C. V. Psicologia organizacional e as ferramentas usadas no enfrentamento do absenteísmo. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 2, n. 2, p. 433-440, 2010.

CAMACHO, M. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1.ed. Rio de Janeiro: SESES, 2016.

CARDOSO, M. X.; MEDEIROS, D. D. de. **Aplicação da liderança situacional: uma forma de conseguir melhores resultados e maior motivação dos empregados no ambiente de trabalho**. 2001. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2001.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. **Obs Econ Latino-am.** [Internet], v. 167, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

DA SILVA, F. S.; AMORIM, M. R. Liderança e comportamento organizacional: uma relação intrínseca na gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 37, p. 9-13, 2019.

DA SILVA MOTA, J. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Humanidades & Inovação**, v. 12, pág. 371-373, 2019.

DE MORAIS COUTINHO, B. **Absenteísmo e rotatividade: a relação com as exigências impostas pelo trabalho**. 2014.

DE SOUZA, M. J. C.; DOURADO, D. C. P. **Estilo de Liderança: o Caso de uma Empresa de Serviços**. 2016.

DE SOUZA, M. J. C.; DOURADO, D. C. P. **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**. 2014. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

DIAS, P.; SANTOS, D. **LIDERANÇA NEGATIVA: O PODER QUE PODE GERAR DANOS**. *Revista Científica Integrada*. V. 4. 2019. Disponível em: <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-3/3532-rci-lideranca-negativa-o-poder-que-pode-gerar-danos-dez-2019/file>. Acesso em: 27 maio 2023.

DIAS, M. F. M. C. et al. **ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 16, n. 16, 2020.

DIGMAN, J. M. (1996). **The curious history of the five factor model**. In J. Wiggins (Ed.), *The Five Factor Model of Personality* (pp. 1-20). New York: Guilford.

DYER, W. G.; DYER, W. G. J.; DYER, J. H. **Team building: proven strategies for improving team performance**. 4 ed. Foreword by Edgar H. Schein, 2007.

EINSTEN, W & HUMPHREYS, J. **Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behaviors**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 8, n.1, 2001, pp. 48-60.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia: noções básicas em pesquisas científicas**. 6. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FLEURY, A.; LAFRAIA, J. R.; NASCIMENTO, K.; VIEIRA, P.; NASCIMENTO, R.; GUIMARÃES, R.; CAVALIERI, S. **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FONSECA, A. M. DE O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados – Patos-PB**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/patos.html>. Acesso em: 22 de Setembro de 2023.

JUDGE, T. A; ROBBINS, S. P; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. **Harvard Business Review**. Dez 2001, p. 85-96.

KOTTER, J. P. **On What Leaders Really Do**. Ed. 1. Harvard Business School Press, 1999.

MAGALHÃES, C.; SOARES, N. M. ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 618–628, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MAGALDI, S; NETO, J. S. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para**

Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Editora Compacta, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas para enfermagem.** Tradução Ana Maria Thorell. 2.ed. Porto Alegre; Artmed, 2009.

MONTFERRE, Helio. Ipea revisa a previsão do PIB de 2,3% para 3,3% em 2023 e mantém em 2,0% a estimativa para 2024. **IPEA**, 29 setembro 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/14009-ipea-revisa-a-previsao-do-pib-de-2-3-para-3-3-em-2023-e-mantem-em-2-0-a-estimativa-para-2024?highlight=WyJzZXRvciIsIidzZXRvciIsInNldG9yJ3NhIiwic2V0b3InIiwic2Vydmmljb3MiLCInc2VydmldcTAwZTdvcyIsInNlcnZpXHUwMGU3b3MnLiIsMjAyMywic2V0b3Igc2VydmldcTAwZTdvcyJd>. Acesso em: 28 outubro 2023.

NERI, N. J. M. **Caracterização da classe geral de comportamentos "capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar": Uma contribuição analítico-comportamental.** 2017. p. 189. Dissertação (Análise do Comportamento) - Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2017.

OLIVEIRA, S. S. **Um estudo sobre a inteligência emocional na liderança das organizações.** 2021.

OLIVEIRA, C. C. **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.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizind human resources.** 5ª Edição. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

PEREZ, O. C.; OLIVEIRA, A. P. M. **Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa.** *Administração de empresas em revista*, v. 1, n. 10, p. 1-16, 2015.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

QUINTIO, Larissa. Serviços, maior setor do PIB, despencam no início do ano. **Veja Mercado**, 14 abril 2023. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/servicos-maior-setor-do-pib-despencam-no-inicio-do-ano>. Acesso em: 28 outubro 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional. In: Introdução ao Comportamento Organizacional.** 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, C. S. da C. **Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho.** 2017. Tese de Doutorado.

SANCHEZ, Wagner. **Gestão da mudança.** Editora Senac São Paulo, 2020.

SANTOS, T. L. **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, J. T.; DOS SANTOS, L. M. S.; MARQUES, I. C. **Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações.** ADMINISTRAÇÃO: PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO E SUAS TENDÊNCIAS-VOLUME 4, v. 4, n. 1, p. 23-40, 2022.

SNELL, B. Administração: **Novo Cenário Competitivo.** São Paulo: Atlas S.A, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A

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

A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente MARQUE a letra que indica a opção que mais se aproxima da forma de ser e de agir de seu líder.

Ao analisar as situações, pense na possível atuação do seu líder frente à equipe.

(VALE SALIENTAR QUE TODAS AS INFORMAÇÕES PRESTADAS SERÃO MANTIDAS EM SIGILO E OS DADOS OBTIDOS SERÃO USADOS APENAS PARA FINS ACADÊMICOS).

As situações abaixo descrevem ações que se correlacionam a 4 (quatro) Estilos de Liderança analisados e desenvolvidos por Paul Hersey e Ken Blanchard (1986), são eles assim classificados: Estilo Determinar; Estilo Persuadir; Compartilhar; Estilo Delegar.

1. 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.

- A) Acentua o emprego de procedimentos uniformes e as necessidades de execução das tarefas.
- B) Fala com os subordinados e depois define metas.
- c) Coloca-se à disposição para debates, mas sem fazer pressão.
- D) Propositalmente não intervém.

2. Observa-se que o desempenho da equipe está melhorando. O líder tem se certificado de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis padrões.

- A) Enfatiza a importância de prazos e tarefas.
- B) Empenha-se numa interação amigável, mas continua a assegurar-se de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões.
- C) Faz o que estiver ao seu alcance para que o grupo se sinta importante e envolvido.
- D) Não adota nenhuma providência definida.

3. 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.

- A) Age rápida e firmemente para corrigir e redirecionar.
- B) Envolve o grupo e, simultaneamente, empenha-se na busca da solução do problema.
- C) Encoraja o grupo a trabalhar no problema e fica à disposição para discussão.
- D) Deixa que a equipe trabalhe sozinha.

4. O líder está considerando uma mudança maior. Seus subordinados têm um registro excelente de realizações. Respeitam a necessidade de mudança.

- A) Anuncia mudanças, implementando-as a seguir com supervisão cuidadosa.
- B) Incorpora recomendações do grupo, mas você dirige a mudança.
- C) Permite que o grupo participe no desenvolvimento da mudança, mas sem pressionar.
- D) Permite que o grupo formule sua própria orientação.

5. 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.

- A) Redefine os objetivos e supervisiona atentamente;
- B) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que os objetivos sejam atingidos.
- C) Envolve o grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.
- D) Ajuda o grupo a formular a sua própria orientação.

6. 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.

- A) Enfatiza a importância de prazos e tarefas;
- B) Permite que o grupo se envolva na tomada de decisões, mas sempre cuidando de que se atinjam os objetivos.
- C) Faz o possível para que o grupo se sinta importante e envolvido;
- D) Propositalmente não intervém;

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.

- A) Define a mudança e supervisiona atentamente;
- B) Está disposto a efetuar as mudanças conforme recomendado, mas mantém o controle da implementação.
- C) Consegue a aprovação do grupo a respeito da mudança e permite que os integrantes do grupo organizem a sua 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.

- A) Adota providências no sentido de orientar os subordinados na execução do trabalho de uma maneira bem definida.
- B) Debate a situação com o grupo e depois deflagra as mudanças necessárias.
- C) Fica atento para não desgastar as relações chefe/subordinado por uma orientação excessiva.
- D) Deixa o grupo prosseguir assim;

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.

- A) Redefine os objetivos e mantém uma supervisão atenta.
- B) Incorpora as recomendações da equipe, mas cuida de que se atinjam os objetivos.
- C) Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.
- D) Deixa a equipe trabalhar sozinha;

10. Seus subordinados, que em geral demonstram capacidade para assumir responsabilidades, não estão reagindo à recente redefinição de padrões do líder.

- A) Redefine os padrões e supervisiona atentamente;
- B) Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que se atinjam os novos padrões.
- C) Permite a participação do grupo na redefinição de padrões, mas sem fazer pressão;
- D) Evita o confronto, sem exercer pressão;

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.

- A) Adota providências no sentido de orientar os subordinados em direção ao trabalho, de maneira bem definida.
- B) Debate o desempenho passado com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas.
- C) Faz os subordinados participarem do processo decisório e reforçar as boas contribuições.
- 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.

- A) Age com rapidez e firmeza para corrigir e reorientar.
- B) Tenta explicar sua solução aos subordinados e examina a necessidade de novas avaliações.
- C) Fica disponível para o debate, mas tem o cuidado de não prejudicar as relações chefe/subordinado.
- D) Deixa que os integrantes do grupo desenvolvam sozinhos uma solução.

APÊNDICE B

ESCALA DE MATURIDADE DA EQUIPE (AVALIAÇÃO DO LÍDER).

Instruções:

Cara gestora, usando suas observações de sua unidade de trabalho, avalie a maturidade da sua equipe quanto ao nível de maturidade, respondendo às seguintes perguntas (em uma escala de 1–5), **sendo 3 o ponto médio**.

(Se a sua resposta estiver enquadrada entre duas opções, escolha a opção do meio).

Deve ser marcado apenas uma opção por questão respondida!

Quantas pessoas fazem parte da sua equipe? *

Sua resposta

1. Todos da equipe possuem experiência anterior ao trabalho e sabem como definir metas claras e mensuráveis? *Experiência anterior ao trabalho* *

- (1) Pouquíssimas pessoas possuem experiência, por este motivo não conseguem definir e tão pouco alcançar metas.
- (2)
- (3) Metade da equipe possui experiência e a outra não possui. Por isso nem sempre todos conseguem acompanhar o desempenho dos experientes.
- (4)
- (5) A equipe é experiente e todos conseguem manter o desempenho desejado.

2. Todos da equipe desenvolvem comprometimento e buscam sempre atingir os objetivos? **Iniciativa, empenho e atitude no trabalho** *

- (1) As pessoas demonstram comprometimento superficial com os objetivos.
- (2)
- (3) As pessoas só trabalham para alcançar os objetivos com os quais concordam.
- (4)
- (5) Todos estão profundamente comprometidos com todos os objetivos.

3. A equipe realiza tarefas que são claramente compreendidas por todos os membros da equipe, pois todos possuem conhecimento profissional necessário? **Conhecimento do trabalho** *

- (1) As pessoas ficam frequentemente confusas sobre as suas tarefas e como se relacionam com o trabalho dos outros, pois poucos ou nenhum possui um bom conhecimento do trabalho.
- (2)
- (3) Os membros da equipe ficam ocasionalmente confusos sobre suas atribuições e como elas contribuem para o desempenho da equipe. Nem todos possuem o conhecimento profissional desejado.
- (4)
- (5) Cada membro da equipe entende claramente sua tarefa e como ela contribui para o desempenho da equipe. Todos os membros possuem o conhecimento profissional desejado.

4. A equipe sabe como desenvolver habilidades para cumprir suas atribuições e solucionar problemas? **Capacidade solução de problemas** *

- (1) Os membros da equipe não possuem habilidades e não produzem um plano de desenvolvimento para ajudá-los a desenvolver as habilidades necessárias para completar suas tarefas.
- (2)
- (3) Há algum esforço para desenvolver as habilidades por parte dos membros da equipe.
- (4)
- (5) A equipe avalia regularmente as habilidades individuais e desenvolve planos para melhorar as habilidades de cada membro da equipe.

5. A equipe sabe como tomar decisões de forma eficaz devido ao grau de capacidade profissional e capacidade para identificar e solucionar problemas? *

Conhecimento do trabalho

- (1) A equipe não possui processos para tomada de decisões. O chefe diz quais são as decisões.
- (2)
- (3) A equipe possui alguns processos para tomada de decisões, mas muitas vezes há confusão sobre como as decisões são tomadas.
- (4)
- (5) A equipe tem processos claros para tomar decisões e sabe como e quando usar a tomada de decisão por consenso.

6. As pessoas da equipe participam, aceitam e implementam decisões de forma adequada e comprometida? **Empenho** *

- (1) Frequentemente ocorre uma falha no envolvimento das pessoas na tomada de decisões. Há pouco comprometimento pessoal com as decisões.
- (2)
- (3) Às vezes há algum envolvimento e compromisso com as decisões; outras vezes não há.
- (4)
- (5) Existe uma participação adequada e um compromisso total de todos em todas as decisões.

7. A equipe compreende as exigências do trabalho e busca sempre prezar pelo alto padrão de desempenho da equipe? **Compreensão das exigências de trabalho** *

- (1) Há pouca compreensão das exigências do trabalho e alto desempenho.
- (2)
- (3) Existe alguma compreensão e incentivo ao alto desempenho por parte da equipe.
- (4)
- (5) Os membros da equipe estabelecem padrões de alto desempenho porque todos compreendem as exigências do trabalho.

8. A equipe realiza reuniões eficazes quando o objetivo é solucionar problemas? **Iniciativa, Capacidade de solucionar problemas** *

- (1) As reuniões são ineficazes; há pouca preparação, nenhuma agenda clara e pouco acompanhamento dos problemas que acontecem.
- (2)
- (3) As reuniões são um tanto eficazes.
- (4)
- (5) As reuniões são muito efetivas; Os problemas são facilmente identificados; as agendas são bem definidas e a equipe segue as decisões tomadas na reunião.

9. A equipe sabe como construir o espírito colaborativo e todos são muito dedicados? **Empenho** *

- (1) Quase não há colaboração alguma. Os membros da equipe não cumprem promessas e compromissos.
- (2)
- (3) Existe alguma confiança, mas não é generalizada.
- (4)
- (5) Existe uma grande confiança entre todos os membros da equipe. Todos cumprem promessas e compromissos.

10. A equipe reage bem às situações inesperadas? **Atitude no trabalho** *

- (1) As pessoas da equipe nunca estão preparadas para as situações fora do planejado.
- (2)
- (3) A equipe é um tanto consultiva; carece de consulta no momento esporádico.
- (4)
- (5) A equipe está sempre preparada para situações inesperadas, e para tomar as decisões corretivas.

11. Os membros da equipe sabem como desenvolver novos projetos e assumem *
responsabilidade? **Iniciativa, disposição para assumir responsabilidade,
empreendedor, empenho**

- (1) A equipe é muito dispersa; há falta de compartilhamento de ideias, o que ocasiona na falta de novos projetos.
- (2)
- (3) A equipe é um tanto comunicativa; compartilham ideias apenas quando estão seguros de que podem assumir responsabilidade.
- (4)
- (5) A equipe é muito aberta, capacitada e está trabalhando em conjunto para desenvolver novos projetos e assumir responsabilidade.

12. A equipe sabe como administrar conflitos de forma eficaz e reagem bem a *
situações inesperadas? **Atitude no trabalho**

- (1) Os conflitos são ignorados ou as pessoas são orientadas a não se preocupar com eles.
- (2)
- (3) Às vezes, os conflitos são encarados, mas geralmente são deixados em suspenso.
- (4)
- (5) Os conflitos são discutidos abertamente e resolvidos.

13. Todos da equipe sabem dar e receber feedbacks uma vez que são bastante *
motivados por alcançar melhores resultados e movidos pelo desejo de realização
profissional? **Motivação de Realização**

- (1) Não, os feedbacks não são bem aceitos. Se for dado, o feedback não é construtivo ou deixa as pessoas na defensiva.
- (2)
- (3) Sim, alguns feedbacks são construtivos e dados sem que as pessoas fiquem muito na defensiva.
- (4)
- (5) Sim, os feedbacks são bem aceitos, todos sempre estão dispostos a melhorar e alcançar seus objetivos e realização profissional.

14. Quão motivados são os membros da equipe? *Motivação* *

- (1) Cada pessoa trabalha independentemente das outras, sem reconhecer a necessidade de colaborar.
- (2)
- (3) Existe alguma colaboração quando as pessoas são pressionadas a isso.
- (4)
- (5) As pessoas rapidamente se oferecem para ajudar umas às outras nas tarefas; as pessoas estão sempre motivadas a alcançar os objetivos em equipe.

15. Todos os membros da equipe são dedicados? *Empenho* *

- (1) Há pouca dedicação; os membros da equipe não se ajudam.
- (2)
- (3) Existe alguma dedicação e apoio; os membros da equipe ajudam uns aos outros algumas vezes.
- (4)
- (5) Existe um elevado grau de cooperação, dedicação e apoio; os membros da equipe sempre se ajudam nos projetos e metas da equipe.

16. Todas as pessoas da equipe estão dispostas a correr riscos e experimentar novos desafios para melhorar a equipe? *Empreendedor* *

- (1) Ninguém está disposto a assumir desafios ou trazer novas ideias para a equipe. As pessoas estão satisfeitas aos cargos e funções que já exercem..
- (2)
- (3) Existe alguma disposição para assumir desafios e trazer novas ideias para a equipe.
- (4)
- (5) Existe uma grande disposição para assumir desafios e trazer novas ideias para a equipe.

17. Os membros da sua equipe sempre buscam novos conhecimentos para aperfeiçoar e inovar as ações no ambiente de trabalho? **Empreendedor** *

- (1) Nunca estão dispostos a se capacitar para aperfeiçoar o conhecimento ou discutir maneiras de melhorar as ações no trabalho.
- (2)
- (3) Ocasionalmente, reservamos um tempo para aperfeiçoar as ações no trabalho.
- (4)
- (5) Reservamos regularmente tempo para capacitação, e logo após isso, a equipe discute como melhorar as ações no ambiente de trabalho.

18. A equipe possui as habilidades necessárias de formação profissional para identificar seus problemas e tomar medidas corretivas? **Conhecimento do trabalho** *

- (1) Não, a equipe não tem capacidade de identificar seus problemas e tomar medidas corretivas.
- (2)
- (3) A equipe tem algumas habilidades para identificar problemas e tomar medidas corretivas.
- (4)
- (5) Sim, a equipe tem capacidade para identificar os seus problemas, selecionar e implementar as atividades de formação de equipe que podem melhorar o seu desempenho.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO - Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho e Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica

O questionário de autoavaliação subdivide-se em 2 (duas) etapas com 5 (cinco) perguntas cada.

Ao auto avaliar-se é de suma importância que seja o mais franco possível.

Autoavaliação do Nível de Maturidade de Trabalho.

As 5 situações objetivam avaliar no nível de maturidade do colaborador para o trabalho. A avaliação consiste numa escala de 1 a 8, onde 1 e 2 representam um nível de MATURIDADE BAIXA, 7 e 8 representam um nível de MATURIDADE ALTA. Os números 3, 4, 5 e 6 representam um nível de MATURIDADE MODERADA.

Marque apenas um número na escala que represente o seu nível de maturidade correspondente a cada situação!

1. Experiência anterior ao trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Não tem experiência apropriada ao trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tem experiência apropriada ao trabalho.

2. Conhecimento do trabalho *

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Não possui os conhecimentos profissionais necessários para o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Possui os conhecimentos profissionais necessários para o trabalho.

2. Motivação de realização. *

1 2 3 4 5 6 7 8

Possui pouco desejo de realização.

Possui grande desejo de realização.

3. Empenho. *

1 2 3 4 5 6 7 8

Não se preocupa.

É muito dedicado.

4. Atitude no trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7 8

Não reage a uma situação inesperada.

Reage bem a uma situação inesperada.

5. Iniciativa. *

1 2 3 4 5 6 7 8

Não tem espírito empreendedor.

Tem espírito empreendedor.