

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM ESPECIALIZAÇÃO EM COMÉRCIO
EXTERIOR**

VANDERLEI FELIX VAZ FRANCO

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS ESTÁGIOS DE MATURIDADE E
DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES DOS SETORES OPERACIONAIS EM
UMA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA - SC

2014

VANDERLEI FELIX VAZ FRANCO

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS ESTAGIOS DE MATURIDADE E
DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES DOS SETORES OPERACIONAIS EM
UMA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção do grau de
Especialista no curso de Administração
com Especialização em Comércio
Exterior. da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma.Gisele Silveira
Coelho Lopes

CREICIÚMA - SC

2014

|

**Dedico este trabalho aos meus pais
Ajair Vaz Franco, Ezeli Felix Vaz Franco
e minha querida irmã Viviane Felix Vaz
Franco, *in memória*, que partiram
deixando uma enorme lacuna.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero render a Deus todas as honras pela realização deste trabalho. Por me capacitar e fortalecer-me nos momentos mais difíceis que passei durante a realização deste trabalho;

Aos meus pais Ajair e Ezeli, que me incentivaram e não mediram esforços para que este momento pudesse se tornar realidade;

A minha irmã Viviane, que nas horas difíceis sempre teve uma palavra de incentivo;

A minha esposa Gisele, que me apoiou e me deu forças quando as minhas já estavam se esvaindo;

A minha Orientadora, professora e amiga Gisele Silveira Coelho Lopes, que me conduziu de forma brilhante na realização deste trabalho;

Ao professor Zilli, que auxiliou, desvendando e esclarecendo questões que pareciam ser complicadas;

A instituição que possibilitou a realização da pesquisa;

Aos gestores e colaboradores que participaram do questionário, contribuindo com suas respostas para a conclusão deste trabalho;

Quero agradecer de um modo geral a todos que fizeram parte desta conquista.

**“A mente que se abre a uma idéia
jamais voltará ao seu tamanho
original.”**

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar os estilos de liderança e os estágios de maturidade das equipes dos setores operacionais de uma Universidade localizada no Extremo Sul Catarinense. Este trabalho foi realizado com base na teoria de Hersey e Blanchard (1986), denominada de liderança situacional classificada em E1, E2, E3, E4. Para a análise da maturidade da equipe foi aplicado um questionário semiestruturado para avaliar este quesito. Para alcançar os objetivos foram utilizados questionários já validados na literatura. Sendo aplicado o questionário situacional para nove líderes, e o questionário de maturidade e desenvolvimento das equipes aplicadas a 289 funcionários do setor operacional. No que se refere a metodologia, a pesquisa foi descritiva com abordagem de análise qualitativa. As análises dos dados apontaram que o estilo de liderança predominante entre os gestores é o de compartilhar (E3), caracterizado por baixa tarefa e alto relacionamento. As equipes demonstraram um nível de maturidade intermediário, pois foi constatada superioridade numérica do gênero feminino, sendo composto por 158 mulheres contra 131 homens. A faixa etária dos colaboradores atingiu a média de 34 anos. Referente ao tempo de trabalho na empresa média ficou em 3,09 anos. No caso dos líderes a média da faixa etária ficou em 40 anos. Quanto ao tempo de empresa a média foi de 28 anos sendo que a média de ocupação do cargo ficou em 7 anos.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Maturidade das Equipes. Universidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tabulação dos dados para a classificação dos estilos de liderança.	56
Figura 2– Estilos de liderança dos líderes dos setores operacionais da Universidade.	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação dos tipos de líderes.	19
Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	53
Quadro 3 - Parâmetros para avaliar o nível de maturidade das equipes.	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Setores operacionais <i>versus</i> número de subordinados por cada líder.	54
Tabela 2 – Faixa etária, tempo que está trabalhando na empresa e no cargo de liderança.	55
Tabela 3 – Grau de escolaridade dos líderes dos setores operacionais da Universidade.	55
Tabela 4 – Tabulação da classificação dos estilos de liderança dos líderes dos setores operacionais da Universidade.	57
Tabela 5 – Faixa etária e tempo que está trabalhando na empresa.	61
Tabela 6 – Grau de escolaridade dos colaboradores que trabalham nos setores operacionais da Universidade.	63
Tabela 7 – Gênero dos colaboradores que trabalham nos setores operacionais da universidade.	64
Tabela 8 – Desempenho geral do grau de maturidade das equipes <i>versus</i> o estilo de liderança.	65
Tabela 9 – Maturidade das equipes quanto ao trabalho em equipe.	67
Tabela 10 – Maturidade das equipes quanto a competência técnica.	68
Tabela 11 – Maturidade das equipes quanto ao comprometimento.	69
Tabela 12 – Maturidade das equipes quanto ao grau de confiança.	70
Tabela 13 – Maturidade das equipes quanto ao conflito.	71
Tabela 14 – Maturidade das equipes quanto a comunicação.	71
Tabela 15 – Maturidade das equipes quanto a tomada de decisão.	72
Tabela 16 – Maturidade das equipes quanto ao suporte.	73
Tabela 17 – Maturidade das equipes quanto ao grau de dependência da equipe.	73
Tabela 18 – Maturidade das equipes quanto a liderança.	74
Tabela 19 – Maturidade das equipes quanto a satisfação dos membros.	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	15
2.1.1 Teorias Sobre Liderança	17
2.1.2 Tendências dos Traços	20
2.1.3 Tendências Comportamentais.....	21
2.1.4 Tendências Contingenciais	24
2.1.5 Abordagem da Liderança Carismática	25
2.1.6 Liderança Transformacional X Liderança Transacional	27
2.1.7 Liderança Situacional	29
2.2 EQUIPES E GRUPOS DE TRABALHO	34
2.2.1 Os Tipos De Equipes.....	38
2.2.2 Estágios de Desenvolvimento e Formação das Equipes.....	40
2.2.3 Tamanho das Equipes.....	46
2.2.4 Motivos que Fazem a Equipe não Atingir os Objetivos	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	49
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	50
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	51
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	52
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
4 RESULTADOS	54
4.1 DA LIDERANÇA.....	54
4.1.1 Perfil dos gestores (líderes) da universidade;	54
4.1.2 Estilos de Liderança dos Gestores da Universidade;	56
4.2 MATURIDADE DAS EQUIPES	60
4.2.1 Perfil dos colaboradores (liderados ou equipes) da universidade	61
4.2.2 Estágio de maturidade e desenvolvimento das equipes da universidade <i>versus</i> estilos de liderança.	64
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
5 CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIA	79

1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão procura identificar os estilos de liderança e estágios de maturidade e desenvolvimento de equipes que atuam em setores operacionais das organizações. O presente tema já foi alvo de estudos realizados por Bergamini (1994) em que ela trata a liderança como um fator motivacional, que possui um poder de influenciar seus liderados.

Gonçalves (2008) trata a liderança como sendo algo nato. Na sua concepção o líder já nasce feito, com traços e características que o qualificam para ser um líder, bastando apenas ser despertado. Outros autores que buscaram compreender melhor este universo da liderança foram Oliveira (2006) e Martins (2006). Segundo eles os líderes na visão de seus liderados eram pessoas acima da média, em que recebiam as mesmas atribuições e qualificações dignas de um super herói.

Diante do apresentado podemos verificar duas fortes linhas de pensamento. Uma que vê no líder como uma pessoa que nasceu para aquilo. Uma pessoa que por meio de sua carga genética recebeu de seus antepassados qualidades herdadas que o faram se destacar no meio das pessoas comuns (GONÇALVES, 2008)

Porém conseguimos identificar outra linha de raciocínio em que identifica o líder como um facilitador. Uma pessoa capaz de entender as necessidades de seus subordinados, e por meio desta empatia buscar solucionar seus problemas. Em retribuição ele consegue de seu subordinador um maior comprometimento com a causa por ele defendida (BERGAMINI, 1994).

Frente a estas duas teorias sobre a liderança e suas características, o estudo vai seguir a linha em que defende que a liderança é algo que realmente pode nascer com o sujeito, mas que um líder pode ser formado. Para que isto aconteça, é necessário que ele tenha acesso aos meios de transformação que o possam fazê-lo um líder capaz de motivar e conduzir sua equipe a atingir os objetivos almejados pela empresa e pelo o grupo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A literatura mundial traz já há algum tempo inúmeros autores que tentaram explicar as características e fatores que podem influenciar a vida de uma pessoa a ponto de atingir um cargo de liderança em uma empresa. O tema propriamente dito surgiu em meados dos anos de 1300 da era cristã. O tema começou a ser estudado com maior interesse a aproximadamente 200 anos (BERGAMINI, 1994).

Uma das razões para este tema assumir as proporções que assumiu nos últimos anos foi a abertura do mercado global. A globalização fez cair barreiras, e abriu novos mercados. Esta abertura trouxe juntamente além de novos produtos, mais ofertas de mercadorias veio a competição por espaço no mercado consumidor. Empresas estrangeiras começaram a competir com as empresas locais pelo mesmo espaço na preferência dos clientes. Esta disputa fez com que as empresas se tornassem mais competitivas e eficientes. Produzir mais, melhor por menos, esta foi a grande sacada (BOTELHO; KROM, 1996).

Diante deste panorama econômico que foi apresentado, o profissional capaz de realizar esta tarefa com competência se tornou essencial nas organizações. Esta situação fez com que as empresas buscassem pessoas capazes de fazer com que seus funcionários fossem capazes de realizar mais do que estavam apresentando. Neste contexto que surge o líder ou liderança. Uma pessoa capaz de desenvolver nos colaboradores estímulos suficientes para alcançarem os objetivos traçados pela empresa (DAVEL; MACHADO, 2001).

Este profissional hoje tem sido um personagem de grande importância nas organizações modernas. Onde cada vez mais a busca pela excelência tem sido uma constante. O profissional que conseguir agregar estes atributos, e consegui-los por em pratica será uma pessoa cobiçada pelo mercado. Diante desta primícia, tem-se a seguinte questão de pesquisa: ***Quais os estilos de liderança e estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes dos setores operacionais em uma Universidade do Extremo Sul Catarinense?***

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os estilos de liderança e estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes dos setores operacionais em uma Universidade do Extremo Sul Catarinense

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar o perfil dos gestores (líderes) da Universidade;
- b) Identificar o perfil dos colaboradores (liderados ou equipes) da Universidade;
- c) Descrever os estilos de liderança dos gestores da Universidade;
- d) Descrever o estágio de maturidade e desenvolvimento das equipes da Universidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se tornar importante no ponto de vista econômico pelo fato de que as empresas hoje tem buscado por um profissional que possua qualidades e aptidões para desempenhar este papel importante dentro das empresas. As empresas hoje estão repletas de pessoas que realizam suas tarefas por serem obrigadas a realizar, seja por que são pagas para isto ou pelo fato de não conseguirem algo diferente e melhor para realizar. Dentro deste contexto, a empresa que possuir um profissional que consiga dar uma nova perspectiva a função desempenhada por este profissional, conseguira proporcionar um ganho de produtividade e envolvimento por parte dos colaboradores.

O estudo é relevante primeiramente para a instituição, por conseguir identificar os setores carentes dentro da organização, caso eles existam. Também possibilitara a instituição um melhor conhecimento do clima organizacional, gerando resultados que poderão ser analisados para possíveis tomadas de decisões tendo em vista o progresso da instituição. É de interesse

do acadêmico este estudo, pois ele estará oportunizando ao mesmo uma visão da organização por parte dos subordinados e uma perspectiva por parte dos líderes. Desta forma o acadêmico poderá agregar ao seu conhecimento informações de como identificar distorções no ambiente organizacional.

Este estudo se torna importante para outros pesquisadores, pois pode servir de fonte de pesquisas para futuros trabalhos sobre este tema.

O momento se torna oportuno, pois o país se encontra em um momento econômico de incertezas, e em tempos em que os caminhos não estão seguros, pessoas com visão, com poder de persuadir, motivar, estimular são indispensáveis nas organizações. Estas ajudam a empresa a não perder o foco de seus objetivos. Cada vez mais pessoas capazes de liderar, de inspirar são mais necessárias.

Este estudo é viável pelo fato de o acadêmico ter acesso as informações necessárias para a realização do estudo. Os prazos estipulados pelo curso serão cumpridos conforme o cronograma, em função da proximidade do acadêmico com a instituição alvo do estudo, não havendo a necessidade de grandes deslocamentos para a realização do estudo. No aspecto financeiro este trabalho se torna viável, pois o acadêmico já realizou os cálculos da parte financeira necessários para a realização do empreendimento, e antecipadamente já disponibilizou meios para realiza-lo

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico abordará assuntos pertinentes ao tema liderança. Serão apresentados estudos realizados sobre liderança e seus respectivos resultados. Serão abordados quais os possíveis efeitos destes estudos e de sua aplicabilidade na organização.

2.1 A LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

O tema liderança já vem sendo amplamente abordado ao longo do tempo, em que assumiam cargos de liderança pessoas das quais a personalidade e características físicas se sobressaiam das demais. (DAVIS; NEWSTROM 1992). Montana e Charnov (2006) afirmam que o líder deve possuir a capacidade de influenciar seus subordinados. Para Vergara (1999), o líder é peça fundamental para estimular, motivar e inspirar seus colaboradores com o objetivo de que alcancem as metas propostas pela empresa.

Só existe liderança quando os subordinados aceitam a influência do líder, seja por compartilharem os mesmos interesses, valores, aspirações entre outros (MAXIMIANO, 2007). Segundo Montana e Charnov (2003), encontram-se nas organizações dois tipos de líderes, os formais e os informais.

O início da contextualização da liderança nas organizações foi a partir da década de 1940. Nesta época houve estudos com intuito de definir o perfil dos líderes pelos seus traços e comportamentos. Isso significa que estas investigações priorizaram as trocas sociais como forma de propiciar bons relacionamentos interpessoais, a interação como mecanismo de favorecer essas trocas e os benefícios que as trocas sociais e a interação favorecem o desenvolvimento das equipes de trabalho (BERGAMINI, 1994).

Insta observar diante desses pressupostos, que a liderança tende a ser construída mediante ao processo de troca entre o líder e seus pares. Na medida em que o líder conquista a confiança dos seus liderados, cria ações que estejam em acordo com as expectativas dos mesmos. Isso significa que o líder conquista seu espaço através de processos cognitivos, políticos e emocionais. O processo cognitivo está relacionado a capacidade do líder de manifestar seu conhecimento em relação as atividades técnicas e conceituais

da sua área de comando. O processo político refere-se a capacidade do líder de articular com seus pares sua influência para obter reconhecimento pelos feitos. Portanto, o processo emocional está relacionado a capacidade do líder a sua inteligência emocional e social para influenciar seus liderados a alcançarem os objetivos organizacionais sem usar tampouco o poder que lhe foi outorgado (DAVEL; MACHADO, 2001)

Botelho e Krom (1996) afirmam que com a modernidade e a evolução da tecnologia e a divulgação acelerada da informação tem acentuado a competição entre as empresas. Diante deste contexto, o papel do líder tem assumido uma importância fundamental na coordenação dos esforços para a conquista dos resultados esperados. Neste sentido, decisões rápidas e mente aberta às mudanças são características imprescindíveis dentro das organizações contemporâneas. Segundo os autores o líder é a pessoa dentro de uma organização, que por meio de atitudes, atos e comportamentos recebe dentro de uma equipe recebe a atribuição de liderá-la de maneira a coordenar suas atividades. Desta forma, esta pessoa que foi nomeada a líder, seja de maneira formal ou informal, assume a responsabilidade de orientar a equipe na realização de suas atividades. O papel que este líder assume o coloca na posição de influenciador destas pessoas, com objetivo de conduzi-las a obtenção dos resultados esperados pelos quais agora ele tornou responsável.

Frente às declarações realizadas, se chega ao pressuposto de que o estilo de liderança adotado em uma organização pode afetar significativamente seus resultados. Estudos aplicados na *Harvard Business School* constataram que a aplicação correta e o estilo adequado de liderança produziram resultados surpreendentes nas organizações. Dentro de um período de 11 anos em que o estudo foi realizado pode ser verificado que organizações que conseguiram identificar o estilo ideal para suas atividades tiveram resultados significativos. Em determinadas situações ocorreu fatos de a empresa quadruplicar seu faturamento. Outra consequência foi o aumento no número de empregos ofertados, que em alguns casos foram oferecidos sete vezes além do habitual. As empresas apresentaram uma valorização de suas ações em 750%, alcançando uma lucratividade 12 vezes mais rápidas que outras que não adotaram este método.

Insta observar que dentro das organizações existe uma constante troca de informações, em que a identificação com o líder e o sincronismo de ideias, crenças, convicções tem tomado um papel importante na obtenção do sucesso da equipe na busca por resultados. Relação esta que está diretamente ligada a identificação do liderado com seu líder (ASHFORTH; MAEL,1989). Sendo assim, entende-se que neste processo o liderado passa a observar as atitudes, reações e o comportamento do líder. Neste momento o líder começa a ser alvo dos olhares atentos de seu liderado, estudando, analisando todos os traços e características que para ele possuem alguma relevância (PRATT, 1998).

Conforme foi descrito, pode-se verificar que a identificação de um líder está diretamente relacionada a seus traços, suas características físicas, pessoais e emocionais observadas pelo indivíduo. Diante do presente fato não seria errado afirmar que fatores físicos como altura, peso, aparência e idade, a presença de um setor nível de inteligência, boa fluência verbal, escolaridade e conhecimento além de autoconfiança, sensibilidade pessoal e controle emocional seriam fatores determinantes para a escolha de um líder. Com base nestas afirmações é possível dizer que a pessoa portadora destas características seria um líder nato (STEFANO; FILHO, 2004).

2.1.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Para Silva (2006), todo empreendimento que se inicia e tem como alvo o sucesso, se faz necessário ter algum que possua uma facilidade de comunicação, de se relacionar, consolidar resultados, enfrentando os desafios com sua equipe. Para esta pessoa costuma denominar-se de líder, assumindo a direção do empreendimento e conseqüentemente os riscos pelos erros cometidos.

Existem correntes de pensamentos que acreditam que a palavra liderança remete ao fato de poder. Estas correntes acreditam que o líder mostrar sua influência por meio do poder que exerce, por meio da manipulação, controle que possui sobre os indivíduos ou grupos. Estas correntes creem que o líder deve saber extrair o melhor da sua equipe, além de buscar o bem estar geral. (OLIVEIRA, 2006).

Porém quando se fala sobre liderança, está se falando de qualquer pessoa capaz de assumir este papel, independente da idade, seja isto procedente de um adolescente, uma criança, dona de casa, um professor, etc., liderar é algo que surge naturalmente e vai se desenvolvendo no indivíduo na medida que ele busca inspirar outros e realizar seus próprios ideais. Ser líder é desenvolver competências e habilidades internas e não somente ser competente e carismático. Entende-se que liderar é saber aproveitar as oportunidades quando se mostrarem favoráveis aos seus propósitos e saber descartá-las quando não forem viáveis. (TRALL; et al, 2005).

Liderar não é exercitar o poder, mas a sua autoridade. Essa atitude faz toda a diferença, pois o poder é respeitado em função da ameaça que ele provoca nos liderados por meio de penalidades ou sanções. Já a autoridade possibilita que as pessoas tornem-se partes integrantes do processo. Cabe aqui ressaltar a tênue linha que separa a liderança do poder, partindo do princípio de que quem lidera tem alguma forma de poder, e da mesma forma quem tem poder possui algum tipo de liderança, conclui-se que não existe liderança sem poder. (NIEBUHR, 1996).

Liderar é alcançar a cooperação voluntária, objetivando criar não seguidores, mas novos líderes (BURNS, 1985). O poder pode ser definido como a imposição da vontade de alguém sobre outrem. (COX E MACQUARRIE, 1967).

Para Galbraith (1984) há três ramificações do poder: O poder condigno, que Impõe suas preferências forçando os outros a abandonarem as suas mediante penalizações. O poder compensatório, que consegue a submissão da pessoa em troca de algum favor, seja financeiro ou não. O poder condicionado, que é exercido mediante a mudança ideológica da pessoa.

Por meio destas ramificações é possível identificar as fontes do poder: A personalidade, que enfatiza características pessoais ou físicas que qualificam a pessoa a uma das ramificações do poder. A propriedade ou riqueza, que através dos meios financeiros proporcionam a submissão a esse poder. Por último a organização, que é a fonte mais importante da sociedade moderna, e de onde provém a persuasão necessária aos seus propósitos. Entre grandes nomes da história que estiveram à frente no seu tempo e influenciaram as pessoas é possível citar alguns como: Martin Luther King,

Madre Tereza de Calcutá, Jesus Cristo, Nelson Mandela entre outros. Liderar pode ser considerado uma arte e uma ciência, arte por necessitar do envolvimento prático, pois nem tudo se aprende em livros e ciência por haver uma gama de processos que podem auxiliar na conquista dos objetivos. (OLIVEIRA, 2006). Segundo pesquisa realizada, 10% dos líderes já nascem com esta característica, os restantes alcançam por meio da prática, observando outros líderes. (PE, 2008).

Para Gil (2001), como as pessoas são diferentes umas das outras, assim também são os líderes. O autor classificou oito tipos de líderes segundo seus traços de personalidades apresentados, como segue no quadro abaixo:

Quadro 1 - Relação dos tipos de líderes.

O líder tipo 1	Ditador, Conquistador e Destruidor. São autoritários, ditadores, empregam a força. São líderes nato, ambiciosos, com forte espírito empreendedor, são teimosos, acelerados e agressivos. São corajosos e diretos. Ex: Alexandre, O Grande; Napoleão Bonaparte; Genghis Khan
O líder tipo 2	Amoroso, sábio e preservador. São educadores, se valem do amor para conquistar as pessoas. São venerados, catalisadores, motivadores. São honestos, lentos na tomada de decisão, de grande apego emocional, medo de desagradar. EX: Madre Teresa Calcutá, São Francisco de Assis, Dalai Lama
O líder tipo 3	Empresário, filósofo construtor. Sempre preocupados em construir, criar ideias que reforcem o lado financeiro. É um homem prático, de negócios, criativos, diplomáticos, muito materialistas. EX: Henry Ford, Nicolau Maquiavel, Lee Iacocca
O líder tipo 4	Artista, Dramaturgo e Entertainer. São versáteis, porém com grande oscilação de temperamento. Possuem grande talento natural. Ex: Robin Williams, Madonna, Stephen Spielberg
O líder tipo 5	Cientista, Tecnólogo e Inventor. Tendem a ser objetivos e as vezes tediosos e ásperos. São calmos e discretos, inventivos. EX: Michael Dell, Albert Einstein, Sir Isaac Newton
O líder tipo 6	Idealista, leal, Devotado. Alguns idealistas religiosos, extremistas acreditam piamente em suas convicções. São fieis, auto sacrifício, capacidade de persuasão. EX: Nelson Mandela, Martin Luther King, Joana Darc
O líder tipo 7	Perfeccionista, ritualista e organizador. São organizados e bem estruturados, são disciplinados. Paixão pela ordem, consciência de grupo, facilidade para estabelecer normas. Ex: Thomas Jefferson, William Shakespeare Melvil Dewey
O líder tipo 8	Os líderes integrados dos líderes. Traz consigo a combinação de três ou mais tipos de lideranças. São os grandes líderes globais do futuro, com mente forte, brilhante, ideais e filosofias além de sabedoria. Possuem grande influência, são respeitados e amados, Ex: Bill Gates, Benjamim Franklin, Jesus Cristo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em Gil, 2001.

Segundo Gil (2001) os tipos de líderes apresentados no quadro anterior contemplam todos os tipos de líderes existentes. Neste quadro cada líder conseguirá se identificar segundo suas características e personalidades.

2.1.2 TENDÊNCIAS DOS TRAÇOS

A literatura mundial pontua o estudo da liderança como algo que já vem sendo realizado há aproximados dois séculos. Porém o termo propriamente dito já vem sendo utilizado em épocas mais remotas. Segundo estudos e pesquisas realizadas o termo já era empregado por volta de 1.300 da era cristã. A princípio o estudo do assunto foi direcionado a capturar as características pessoais pertinentes ao indivíduo em particular. O foco estava no comportamento da pessoa, nas suas atitudes e reações, pois quem era estudado era o indivíduo (BERGAMINI, 1994).

O princípio dos estudos sobre liderança teve seu início na análise das características pertinentes a cada pessoa. Estas características, dentro de suas devidas proporções, poderiam fazer com que o nível individual viesse a se sobressair perante um determinado grupo ou equipe em que este estivesse inserido. Seguindo esta abordagem os estudos remetem ao fato de que um líder já nasceria líder, dependendo de seus traços que esta pessoa carregasse em sua genética. Em suma um líder já vem pronto, em que resta unicamente para a organização o trabalho de realizar a seleção pela teoria dos traços, pois irá se destacar no meio da multidão (GONÇALVES, 2008).

Dentro desta realidade, pode-se deduzir que o líder viria a ser uma pessoa com uma herança genética, seus traços familiares o qualificaram para esta função (BENNIS; NANUS, 1988). Sendo assim, o grande enfoque desta teoria tem suas bases fundamentadas em identificar e selecionar este pequeno e reduzido número de pessoas do meio de convivência dos que não possuem estas características. Estes estudos foram fundamentados mediante a análise de pesquisas realizadas entre meados de 1904 a 1948. Estas pesquisas apontaram trinta e quatro traços que até então foram definidos como fatores importantes que seriam necessários estar presentes na personalidade de um bom líder (BERGAMINI, 1994).

Neste universo apresentado de características pessoais que foram identificadas pelos estudos algumas se sobressaem das demais sendo qualificadas como de caráter decisório. Os pesquisadores agruparam em três grupos principais. A primeira seria as características físicas nas quais compreendem a própria composição física do indivíduo bem como a altura e aparência. Outra característica seria a inteligência, sua forma de resolver situações, a fluência de seus discursos para apresentação de suas ideias perante seu grupo de domínio. Outra característica que se enquadraria dentro destes critérios seria a personalidade que envolve o perfil da extroversão e autoconfiança do líder apresentada perante seus liderados (GONÇALVES, 2008).

Entretanto, os esforços despendidos para a análise e estudos da teoria dos traços não foram o suficiente para dar o embasamento necessário e desta forma, comprovar sua eficácia e aplicabilidade. Além deste fator outros fatores contribuíram para que a teoria dos traços passasse por uma queda em sua credibilidade. O fato de não considerar as necessidades dos seus seguidores ou colaboradores, teve um peso considerável para a perda do prestígio no mundo científico. Outra variável que contribuiu para o enfraquecimento desta teoria foi ausência de informações claras sobre e eficácia de outros traços identificados pelos estudos e sua aplicabilidade (MARTINS, 2006).

Portanto, o estudo não conseguiu esclarecer a relação entre os traços e a liderança. Não foi possível responder se o traço aparece e detrimento da liderança ou se a liderança surge em detrimento do traço. Diante destes fatos tornou-se difícil encontrar uma relação entre os traços de liderança e seu efeito sobre a motivação ou desempenho dos subordinados. Todos estes questionamentos serviram de base para o estudo da próxima abordagem a ser estudada (MARTINS, 2006).

2.1.3 TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

No início da década de 1950, depois do pós-guerra os estudos sobre liderança começam a mudar seu enfoque. Até então o líder era analisado por suas características pessoais. A partir de 1950 os estudos se voltam para o

comportamento do indivíduo (BERGAMINI, 1994). A abordagem comportamental surge trazendo uma nova proposta que é defendida a ideia de que a liderança é um processo no qual pode ser aprendido, assimilado pelo indivíduo, por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal. Essa proposta aparece contradizendo todos os estudos até então realizados sobre o tema, em que até então se acreditava que a liderança provinha de características herdadas (STEFANO; FILHO, 2004).

Os estudos sobre a abordagem comportamental surgem vislumbrando a possibilidade de capacitar a pessoa com o objetivo de alcançar a liderança. Dentro desta perspectiva destacam-se quatro grandes trabalhos realizados. São os estudos da *Ohio State University*, os Ensaio da *Michigan University*, a Teoria da Grade Gerencial e os Estudos Escandinavos (TOLFO, 2004).

O estudo mais abrangente sobre o assunto foi o realizado na *Ohio State University*. Por meio de análises comparativas do comportamento dos líderes os pesquisadores puderam identificar e classificar duas grandes dimensões do comportamento humano denominadas de estrutura inicial e de consideração. A estrutura inicial fundamenta-se na tese em que o líder tem condições de organizar, orientar e definir seu papel na organização bem como de seus subordinados com o objetivo de atingir as metas. A ênfase deste comportamento está centrada na organização do trabalho e suas relações subsequentes (MARTINS, 2006).

Outra abordagem é o comportamento por consideração que segue um posicionamento diferente. Dentro desta temática as relações assumem características mais pessoais, cuja valorização e preocupação com o próximo são mais evidenciadas. As relações de trabalho são fundamentadas com base na confiança mútua, respeito pelas ideias e interesse pelo sentimento dos subordinados. As orientações para o alcance dos objetivos são norteadas pelo interesse, desejo e pelo bem estar, conforto e realização do seu subordinado (MARTINS, 2006).

Diversos estudos foram realizados utilizando suas bases para estas duas dimensões do comportamento. Sustentados na mensuração e análise dos resultados até então apresentados foi possível constatar que os líderes que adotaram em suas relações tanto a dimensão estrutural inicial ou a de

consideração tiveram bons resultados. A pesquisa apontou que o desempenho das equipes chegou a níveis excelentes somando-se a isto o bom nível de satisfação de seus liderados (MARTINS, 2006).

Porém a presente pesquisa revelou alguns problemas relacionados a estas dimensões. A pesquisa mostrou que quando algumas variáveis situacionais apareciam como tarefas rotineiras realizadas pelos subordinados, os resultados apresentavam um declínio (MARTINS 2006).

Outro estudo que precisa ser mencionado foi o realizado pela Universidade de *Michigan*, que teve sua aplicação praticamente na mesma época que os estudos realizados pela Universidade de *Ohio*. Os estudos da Universidade de *Michigan* compartilhavam das mesmas bases dos realizados pela Universidade de *Ohio*. Os estudos direcionaram os pesquisadores as duas dimensões do comportamento em que pesquisadores resolveram denominar de orientação para o empregado e orientação para a produção (MARTINS, 2006).

Os líderes orientados para o empregado possuíam como característica predominante a defesa das relações interpessoais. Estes foram diferenciados dos orientados para produção em que defendiam as tarefas relacionadas ao cargo. O estudo concluiu que os líderes que possuíam em seus comportamentos a orientação para o empregado foram os que atingiram maior produtividade além de melhor nível de satisfação do grupo (MARTINS, 2006).

Outro estudo realizado foi o da Teoria da Grade Gerencial de *Blake* e *Mouton* que pode ser caracterizado por uma representação gráfica dos estudos anteriores. O estudo resumia-se em um diagrama composto por dois eixos perfazendo 81 posições nas quais o perfil do líder poderia se encaixar. Esta teoria pouco agregou aos estudos anteriores, não sendo capaz de responder assim como seus antecessores qual o estilo de liderança mais eficaz para todas as situações (MARTINS, 2006).

Os três estudos apresentados foram realizados entre as décadas de 1940 e 1960, um período consideravelmente estável no âmbito econômico. Os estudos escandinavos surgiram com uma proposta de uma terceira dimensão do comportamento chamada de orientação para o desenvolvimento baseada nas constantes mudanças que o mundo está sujeito. Com sua devida

relevância para a sua época as abordagens comportamentais são de pouca valia. A lacuna deixada pelas Teorias Comportamentais foi de não considerar que as situações mudam e da mesma forma deve ocorrer com os estilos de liderança (MARTINS, 2006).

2.1.4 TENDÊNCIAS CONTINGENCIAIS

Em meio a carência deixada por estudos anteriores que não foram capazes de responder a indagações pertinentes ao assunto liderança surgem mais pesquisas sobre o tema. No início da década 1960 pesquisas levam para uma nova abordagem sobre liderança, com o intuito de encontrar respostas que ainda permeavam a mente dos pesquisadores. Surge então a abordagem contingencial trazendo uma nova perspectiva, apresentando outra roupagem para o tema liderança. Na abordagem contingencial o líder eficaz seria aquele capaz de analisar seu *habitat* institucional e conseguir identificar as necessidades pontuais para cada questão (NETO; et al, 2011).

Gonçalves 2008 apresenta esta abordagem como tendo um direcionamento para análise do ambiente organizacional bem como o comportamento das pessoas nele inserido. O comportamento do indivíduo precisa ser moldado pela situação para influenciar as pessoas na obtenção dos resultados. Isso estará sujeito também ao nível de maturidade da equipe de forma a conseguir absorver as mudanças necessárias.

Corroborando com esta teoria Oliveira, (2011) afirma que cada situação demanda uma determinada ação entendendo que as demandas referentes as necessidades apresentadas sofrem alterações. Dentro deste contexto a abordagem contingencial exigiria do líder a identificação das demandas e a aplicação das medidas necessárias pertinentes ao caso em questão. Segundo o autor, este assunto exigiria do líder certa flexibilidade para adequar seu comportamento a necessidade do momento presente.

Neto, et al (2011), ressaltam a importância da capacidade da liderança estar suscetível a mudanças no contexto organizacional, não apresentando barreiras as possíveis transformações. Em suma a liderança precisa tornar-se adaptativa as circunstâncias emergenciais. A abordagem contingencial exige do líder uma visão sistêmica do contexto estrutural pelo

qual passa a organização. O estudo e a compreensão deste momento pelo líder são fundamentais para importância para o alcance o êxito do em suas ações (NETO; et al, 2011).

Robbins (2000) enfatiza a importância do líder dentro da abordagem contingencial que se torna o responsável pela criação de soluções para satisfazerem a estas demandas. Dentro deste contexto fica ao encargo do líder a estruturação de um ambiente em que as qualidades e habilidades de seus liderados possam ser vislumbradas. É necessário que as pessoas sintam-se valorizadas, comprometidas com os objetivos da organização e sintam-se participantes pelos resultados alcançados (ROBBINS, 2000).

2.1.5 ABORDAGEM DA LIDERANÇA CARISMÁTICA

Com a chegada da década de 1980 também vieram novas abordagens relacionadas ao tema liderança. Estes estudos por apresentarem uma proximidade e particularidades comum foram agrupados numa perspectiva mais abrangente. Em decorrência destas características foram assim intitulados de nova liderança. Dentro deste agrupamento encontra-se: a abordagem da liderança cultural Schein, 1985; Alveson 1992; abordagem da liderança Laissez Faire Burns, 1975; Bass e Avolio, 1995; abordagem da liderança carismática Stoner e Freeman, 1999; Conger 1991; abordagem da liderança visionária Westley e Mintzberg, 1989); abordagem da liderança transacional Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990; e por fim a abordagem da liderança transformacional Tichy e Devana, 1986; Bass e Avolio, 1990 (NETO; et at, 2011).

Martins (2006) também aborda o tema sobre uma perspectiva diferente. Em sua contextualização traz com o tema de teorias contemporâneas. Dentro deste contexto destaca: teoria da atribuição de liderança, a teoria da liderança carismática, teoria da liderança visionária e a teoria da liderança transacional *versus* transformacional (MARTINS, 2006).

Dentro deste universo de abordagens e devido a suas características e suas similaridades houve confusões a cerca do enfoque com que algumas delas tratavam seus temas podendo ocasionar entendimentos errôneos. Objetivando elucidar a questão Robbins (2000) procura trazer uma

luz acerca do assunto. Traz uma visão sobre a abordagem carismática e a transformacional. Define a abordagem carismática como um produto oriundo da transformacional. A abordagem transformacional na sua visão seria um conceito amplo que abrangeria dentro de seus atributos da abordagem carismática (STEFANO; FILHO, 2004).

Martins (2006) trata do assunto, porém sobre outra perspectiva, que aborda a relação entre a teoria carismática e a teoria da atribuição. Na sua concepção a teoria carismática vem a ser um prolongamento da teoria da atribuição. Em sua análise aponta uma relação em que os líderes são personificados como heróis mediante suas atitudes e comportamentos frente seus liderados. Estudos realizados por Conger e Kanungo (1978), apontam os líderes carismáticos como àqueles que são motivados pelo alcance de uma meta idealizada por eles. Buscam reunir esforços para alcançar os objetivos então idealizados.

Compartilhando da mesma ideia Oliveira (2009) destaca que os seguidores desses líderes identificam comportamentos e atitudes acima do normal presentes apenas em pessoas dotadas de poderes além dos humanos. Segundo House (1977) pessoas com estas características possuem alto confiança a níveis elevados, defensores da moral de suas crenças. São também portadores de uma grande capacidade de convencimento e sendo assim grandes formadores de seguidores.

Os líderes que tem este perfil de liderança conseguem seus resultados pela empatia e identificação com seus liderados. A grande propulsora para o cumprimento das tarefas é trazer alegria e satisfação ao ser líder (STEFANO; FILHO, 2004). Inúmeros estudos tem demonstrado que a abordagem carismática tem obtido bons índices de desempenho além de um sentimento de realização e satisfação entre seus seguidores (MARTINS, 2006).

Stefano, Filho (2004) ressalta que o estilo de líder carismático pode ser mais facilmente identificado em determinados seguimentos da sociedade. É possível compreender claramente o emprego deste estilo em líderes políticos, religiosos, tempos de guerra ou empresas quando passam por momentos de dificuldade que podem anteceder uma grande transformação. Confirmando a ideia anterior Martins (2006), este líder possui um forte apelo para questões ideológicas. Oliveira (2009) acredita que o enquanto a tarefa possuir um cunho

ideológico o líder continuará a exercer seu papel porem, depois de atingidos os objetivos poderá se tornar um passivo para a organização.

2.1.6 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL X LIDERANÇA TRANSACIONAL

Dando sequência a abordagem das teorias contemporâneas sobre liderança, se propõe nas próximas linhas apresentar o tema da liderança transformacional *versus* liderança transacional. Pesquisas recentes sobre liderança estabelecem comparativos entre líderes que adotam o estilo de liderança transformacional e os que adotam o estilo transacional. A grande maioria das pesquisas realizadas anteriormente tinha um enfoque sobre os líderes transacionais. Estes líderes tinham como uma de suas principais características a motivação de seus liderados para o alcance das metas propostas (MARTINS, 2006).

Visando a obtenção do resultado proposto, os líderes tornavam claras as exigências para o cumprimento da tarefa pré-estabelecida. Neste estilo de liderança as transações de troca assumem um papel importante para atingi-lo o êxito sobre o compromisso assumido. Estas trocas poderiam envolver diversos fatores de origem social ou econômica, desde que o objeto da troca desperte interesse de alguma das partes. Diante deste pressuposto, a liderança transacional emprega o método de recompensas mediante o desempenho apresentado (GONÇALVES, 2008; OLIVEIRA, 2009).

Dentro da teoria transacional, as tomadas de decisões são permeadas por regras estabelecidas no momento em que são determinadas as tarefas. Neste estilo de liderança o líder volta a ter uma relação com seu subordinado quando no decorrer do processo ocorre alguma não conformidade. Nestes casos o líder se apresenta como uma pessoa para aplicar lições corretivas, geralmente aplicando *feedback* negativos, apresentando a seus liderados o que foi acordado (MARTINS, 2006; GONÇALVES, 2008).

Martins (2006) afirma que os líderes que tem em seu perfil as características dos líderes transacionais tem alcançado êxito em seus propósitos. Pesquisas realizadas que ao longo de quarenta anos, organizações que possuem presente este estilo vem conseguindo manter um bom nível de

desempenho na realização de suas tarefas. O autor ressalta que estes índices são justificados pelo fato de que o colaborador tem como único compromisso manter o padrão de desempenho do qual dele é esperado. Uma vez que este estilo não exige do liderado que ele venha a superar expectativas, mas cumprir a função a qual foi designado (MARTINS, 2006).

Compartilhando da mesma ideia, Gonçalves (2008) destaca que neste estilo de liderança o liderado não tem o compromisso ou responsabilidade de superar as expectativas nem suas próprias nem de seus líderes. A única expectativa direcionada para o liderado é que ele esteja dentro dos padrões estabelecidos. O autor destaca que este estilo de liderança se encontra presente com pouca flexibilidade e com estruturas bem formais, em que se espera que o liderado cumpra as regras e respeite a hierarquia. Concordando com a ideia do autor, Martins (2006) salienta que organizações mecanicistas tem se utilizado muito deste estilo de liderança.

Contraopondo ao que foi apresentado até aqui, a liderança transformacional vem com uma proposta diferente. O líder transformacional é caracterizado pelo efeito que ele provoca em seus liderados ou seguidores. Ele busca propiciar um ambiente onde o seu liderado tem a possibilidade de desenvolver seu potencial, melhorando conseqüentemente seu desempenho além de criar um ambiente de clima agradável (MARTINS, 2006). A liderança transformacional evidencia-se por uma série de comportamentos presentes na sua estrutura. Comportamentos tais como: inspiração, encorajamento, estímulo intelectual, envolvimento dos liderados além de consideração individual entre outros são presentes neste estilo de liderança (MACIEL; NASCIMENTO, 2013).

Para Neto et al (2012) a ênfase da liderança transformacional está em oferecer ao liderado um ambiente harmonioso, propício para o desenvolvimento de sua performance e potencial. Neste estilo liderança se busca alinhar as expectativas individuais com o retorno esperado pela organização. Quando necessário o líder transformacional é capaz de gerar grandes mudanças externas e internas, por meio de suas ações, gerando confiança e despertando credibilidade nos seus liderados.

Os líderes transformacionais não tem seus recursos para gerar mudanças limitadas apenas aos acordos entre seus liderados. Suas ações são mais abrangentes e completas. Os níveis de esforços empreendidos na

liderança transformacional vão além dos verificados na transacional. Uma correlação realizada por meio de literaturas verificou-se as taxas de rotatividade, produtividade e satisfação dos empregados apresentaram índices melhores na liderança transformacional comparada a transacional (MARTINS, 2006).

A liderança transformacional possui algumas características que a diferencie da transacional. São denominadas de 4 Is: *consideração individualizada*: trata as necessidades de liderado de maneira diferenciada, afim de desenvolver seu potencial; *estimulação intelectual*: refere-se a capacidade do líder de estimular seus liderados pensarem, de forma a ampliar sua criatividade diante de situações complexas; *inspiração motivacional*: trata da maneira que o líder motiva seus liderados para a superação das dificuldades e *influência idealizada*: são os comportamentos, atitudes e reações demonstrada pelo líder perante seus liderados, de maneira a despertar neles o desejo de imitá-lo (MARTINS, 2006; NETO, et al, 2012).

Portanto, Oliveira (2006) afirma que a liderança transformacional possui similaridades com a liderança carismática, em que a capacidade de se comunicar e de estimular as pessoas se constitui em um poderoso fator de mudança. Segundo Neto et al (2012) este estilo de liderança se encontra mais facilmente nos níveis mais altos das organizações, nas quais existe uma busca por líderes capazes de conduzir as mudanças. Estes líderes trazem consigo características como honestidade, confiança, moralidade e competência acima do comum. Suas conquistas e recompensas são direcionadas para o bem coletivo.

2.1.7 LIDERANÇA SITUACIONAL

Apesar dos estudos realizados, verificou-se que isolar alguns traços não seria suficiente para determinar o sucesso da liderança. As análises anteriores demonstraram a complexidade deste tema. Diante deste pressuposto, nasce a teoria de abordagem situacional, apresentando uma relação entre os estilos de liderança e as condições situacionais (MARTINS, 2006). Dentro desta tendência, surgiram diversas teorias objetivando identificar as variáveis relacionadas a liderança e sua eficácia. As teorias que se

sobressaíram foram: *Modelo de Fiedler*, *Teoria Situacional de Hersey e Blanchard*, *Teoria Troca Líder-Membro*, *Modelo Caminho-Objeto* e *Modelo Participação Líder* (ROBBINS, 1999).

O primeiro a aparecer foi o modelo apresentado por Fred Fiedler em 1967. Fiedler defendia a ideia de que o bom desempenho do grupo está relacionado a forma do líder de interagir com sua equipe bem como seu nível de controle e poder de influência sobre a equipe (MARTINS, 2006). Com o objetivo de identificar estas variáveis, Fiedler elaborou um questionário. Este instrumento denominado por ele de questionário do *Colega de Trabalho Menos Preferido (CTMP)*. Este instrumento era composto por 16 adjetivos contrastantes onde os respondentes em uma escala de 1 a 8 pontuam as pessoas que menos gostaram de trabalhar (MARTINS, 2006).

O objetivo era identificar qual a percepção identificada pelo colega de determinada pessoa. Se o colega de trabalho obtivesse adjetivos relativamente positivos na concepção de seu colega (pontuação CTMP alta), então ele teria interesse em ter relações com esta pessoa, ou seja, voltado para relacionamentos. Caso o colega de trabalho obtivesse adjetivos relativamente negativos (pontuação CTMP baixa), então seu foco era produtividade, sendo voltado para tarefas (FIEDLER, 1967).

Fiedler (1967) identificou também três características situacionais: a relação líder-membro, que está embasada nos níveis de segurança, confiança e respeito identificados por seus subordinados; a estrutura da tarefa, que se refere ao nível de estrutura apresentados nas tarefas a serem realizadas; o poder da posição, que se reporta a influência do líder sobre variáveis como contratações, demissões, atos disciplinares, promoções e aumento de salários. Fiedler acreditava que a combinação destes fatores ajudaria na conquista da eficácia na liderança (MARTINS, 2006).

Ainda Fiedler (1967) afirma que líderes direcionados para tarefa, teriam maiores possibilidades de alcançar melhores desempenhos, independente de a situação ser favorável ou desfavorável. Em contrapartida, os líderes direcionados para o relacionamento, teriam maior êxito em situações moderadamente favoráveis. Diante destas análises o objetivo foi combinar líderes com a situação. O modelo apresentado por Fiedler trouxe significativas contribuições, porém também apresentou falhas. Os índices apresentados no

CTMP não são estáveis, além das variáveis situacionais apresentarem complexidade e dificuldade para seus praticantes estimarem. Posteriormente, Fiedler e Garcia reavaliaram este modelo denominando de teoria de recurso cognitivo (ROBBINS, 1999).

Consciente deste fato *Hersey e Blanchard* realizam novos estudos. Com base nos dados levantados, em 1986 *Hersey e Blanchard* insere no cenário uma nova teoria, denominada de *Abordagem Situacional*. Os autores usaram as mesmas dimensões de liderança utilizadas por *Fiedler* em 1967, baseados em *comportamento de tarefa* e de *relacionamento*. Além destes acrescentaram outras duas dimensões sendo elas *alto* e *baixo*. Da combinação destas quatro dimensões resultaram em quatro comportamentos denominados, *determinar, persuadir, compartilhar, delegar* (OLIVEIRA, 2006).

No estilo *Determinar* (tarefa alto – relacionamento baixo). O líder dita as diretrizes a serem seguidas. Este estilo está centrado na realização das tarefas, tendo o relacionamento neste caso pouca influência. Este estilo inibe as pessoas a assumirem responsabilidades, ou por não sentirem interesse ou por não possuírem capacidade para o realizarem. Verifica-se neste estilo a presença de um comportamento diretivo. O estilo *Persuadir* (tarefa alto – relacionamento alto). Neste caso o líder combina o comportamento diretivo com o de apoio, proporcionando motivação a seus liderados (OLIVEIRA, 2006).

Continuando na linha de pensamento proposta por *Hersey e Blanchard* (1986), há também o estilo *compartilhar* (tarefa baixo – relacionamento alto). Neste estilo as decisões são socializadas com a equipe antes de suas aplicações. O líder faz a equipe participar do processo decisório, onde seu maior papel é e de ser um facilitador e comunicador. Este estilo esta fortemente voltada para o relacionamento, com uma ênfase menor na tarefa. Neste caso a insegurança, dificuldades e falta de motivação são características presentes. As pessoas compreendidas neste nível possuem capacidade, porém falta-lhes disposição para a realização das tarefas, hora por falta de confiança em si mesmas ou insegurança.

Delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo). O líder se faz pouco presente, dedicando pouco tempo para tarefa ou para relacionamento. O líder volta suas atenções apenas para as pessoas que demonstrarem capacidade de assumir responsabilidades e alcançar as metas estabelecidas. As pessoas

que se inclui neste nível de maturidade possui capacidade e disposição para assumir responsabilidades (OLIVEIRA, 2009). Os autores identificaram quatro estágios relacionados a inclinação dos seguidores para assumirem a responsabilidade da tarefa: as pessoas que não são aptas e não possuem motivação; as pessoas que possuem motivação, mas não são aptas; as pessoas que são aptas mas não estão motivadas; as pessoas aptas e motivadas (MARTINS, 2006).

Dentro deste contexto, Silva (2006) afirma que uma liderança enquadra-se no estilo situacional quando as tarefas propostas estão diretamente ligadas em parte as necessidades apresentadas pelo o grupo e por suas reações. O autor continua dizendo que o líder identificado neste estilo precisa ter sensibilidade e habilidades para atender estas demandas. Por ter um forte apelo a relação líder liderado, este líder necessitaria de uma boa flexibilidade no relacionamento com seus comandados.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Oliveira (2009) apresenta uma relação à maturidade relacionada à tarefa e os estilos de liderança que se adequam melhor a necessidade. O fator determinante responsável pela transação entre um estilo de liderança e outro é o grau de evolução da equipe, evoluindo dos atuais níveis de imaturidade presentes para níveis de maturidade. O autor afirma que não há uma única forma de influenciar as pessoas. O estilo adota estará diretamente relacionado ao nível de maturidade apresentado pelo grupo ou indivíduo.

Portanto, antes do líder definir a forma de trabalho e maneira como irá abordar o grupo é necessário que realize uma análise e compreenda as diferentes personalidades existentes D'souza (1987) e Carbone (1992) concordam que cabe ao líder identificar qual comportamento que a situação exige e logo que identificado assumi-lo. A teoria da troca líder-membro parte do pressuposto de que no início de sua interação com a equipe, o líder implicitamente crie um grupo de dentro e um grupo de fora. Os autores acreditavam que os subordinados qualificados como membros do grupo de dentro, alcançam bons índices de desempenho, baixa rotatividade e maior satisfação. Pesquisas mostram que o status de grupo proporcionam maior desempenho e satisfação dos empregados.

Uma das abordagens mais respeitadas atualmente é a teoria caminho-meta. Desenvolvida por Robert House em 1971, e embasada em elementos extraídos da pesquisa de *Ohio State University*. Ela parte do princípio de que é tarefa do líder de mostrar o caminho e de dar todo suporte necessário para o alcance dos objetivos propostos. Esta teoria aponta para a ideia de que o líder eficaz mostrar o melhor caminho a seguir, partindo do ponto inicial até a realização dos objetivos estabelecidos (MARTINS, 2006).

Dentro da teoria caminho-meta, o líder se apresenta como um elo entre o subordinado e sua fonte de satisfação imediata ou um canal para a satisfação futura. House (1971) identificou quatro comportamentos de liderança. O primeiro diretivo, os subordinados estão conscientes dos resultados esperados deles, organizar e define a execução das tarefas. O segundo é o apoiador, companheiro demonstrando preocupação pelas demandas de seus subordinados. O terceiro é o participativo, em que faz o subordinado ser parte integrante do processo decisivo. O quarto é o orientado para realizações, ele estabelece metas e fica no aguardo do melhor desempenho possível de seus subordinados (MARTINS, 2006).

A teoria do caminho-objetivo defende a flexibilidade. O líder pode seguir um ou todos os comportamentos anteriormente mencionados, sendo o fator determinante a situação do momento. House (1971) afirma que a eficácia do líder se encontra na coerência de seu comportamento com as características de seu subordinado. Os estudos sobre as conclusões feitas por House (1971) confirmam sua influência positiva desempenho e satisfação dos empregados.

A última teoria proposta é a do modelo participação-líder, apresentada por Vitor Vroom e Phillip Yetton em 1973. Esta teoria tem por objetivo criar uma relação entre o comportamento do líder e sua participação com a tomada de decisão. O comportamento do líder deve se adequar de maneira a representar a estrutura da tarefa. Este modelo se baseia na aplicação de algoritmo para delimitar a forma como o líder irá intervir na situação. A aplicação do algoritmo em uma determinada situação irá definir o estilo de liderança a ser adotado.

Dentro deste contexto, são cinco estilos de lideranças a serem adotados. Autocrático I, em que ele mesmo toma a decisão; Autocrático II

busca informações junto a seus subordinados e depois decide; Consultor I socializa o problema com seus subordinados, porém decide sozinho; Consultor II compartilha a situação com seus subordinados e opta por aceitar ou não a influência de seus liderados; Grupo II compartilha o problema com seus subordinados, e a decisão surge de um consenso. Posteriormente os autores reavaliaram as variáveis da condição de algoritmo conseqüentemente, ampliando sua quantidade. Porém testes e pesquisas dão maior credibilidade ao modelo original (ROBBINS, 1999).

Portanto, a teoria da abordagem situacional é a que estabelece bases mais consolidadas para o estudo da eficácia sobre liderança. Mesmo assim surgem questionamentos a cerca do assunto. Existe a possibilidade de isolar todas as variáveis situacionais referentes a eficácia da liderança? Se deve ajustar os líderes as situações ou alinhar as situações aos líderes? O enfoque principal realmente é a liderança? (MARTINS, 2006).

2.2 EQUIPES E GRUPOS DE TRABALHO

O ser humano por sua natureza possui dentro de si um sentimento no qual o conduz para uma vida em sociedade, ou seja, o ser humano possui intrínseco em sua natureza a necessidade de viver em grupos, dependendo uns dos outros para a sua sobrevivência. Esta realidade da vida em grupo pode ser perfeitamente transferida para uma organização. Dentro da organização estes grupos podem também ser chamados de equipes. Diante deste fato organização nada mais é do que uma composição de vários grupos ou equipes que lutam por sua sobrevivência. As necessidades e objetivos comuns são na maioria das vezes o agente formador destes grupos (ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2003).

Estudando a origem etimológica da palavra equipe, é encontrado que sua raiz vem do francês *équipe*, que se define como a reunião de um determinado número de pessoas, que se empenham para a realização de uma tarefa ou trabalho (BEJARANO, 2006). Também se pode definir equipe como um grupo de pessoas que realizam suas tarefas de forma independente, mas que em conjunto são responsáveis pelos resultados. Cada membro contribui com suas habilidades pessoais para o alcance das metas propostas em

comum, pelas quais se consideram coletivamente responsáveis (POLETE, 2012).

A busca cada vez mais ferrenha por um lugar ao sol tem impulsionado as organizações a investirem em equipes dentro da estrutura organizacional. Este fator tem gerado um ganho na efetividade da empresa, além de melhorar a comunicação o uso consciente dos recursos e propiciar a solução de problema. Para que ocorra o surgimento de uma equipe é indispensável à organização, interação e a motivação. Dentro deste contexto a organização exerce um papel de suma importância, distribuindo a função de cada membro da equipe (MUNK, 1999).

Analisando este contexto, é possível verificar que instituições ou organizações com mesmos fins, podem ter equipes com características diferentes e formas de agir e pensar. Isso parece lógico tendo em vista que os grupos são compostos por pessoas e as pessoas diferem-se umas das outras. Porém é importante salientar que independente da organização, os grupos compõe a matéria prima do desenvolvimento de qualquer organização. Dentro do atual contexto econômico mundial, em que a globalização tem exigido cada vez mais das empresas, os grupos de trabalhos vêm tomando um espaço cada vez maior dentro das organizações (ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2003).

A evolução tecnológica e a busca por novos mercados tem provocado uma revolução dentro das empresas. Hoje o foco das empresas não se limita apenas em planejar ações e medidas voltadas para o mercado. As organizações estão reavaliando o grau de influência gerado pelo trabalho em conjunto frente os resultados propostos pela organização. O grande diferencial hoje nas empresas que estão buscando um diferencial no mercado tem se concentrado em seu capital humano. A empresa com melhores índices neste quesito, possui uma vantagem competitiva frente as outras organizações. Diante deste pressuposto, se faz necessário um estudo sobre estes grupos de trabalho (HARVEY; FINLEY, 1997).

Segundo Harvey e Finley (1997) o termo equipe não era empregado, apesar de na pratica já ser utilizada de maneira informal. O termo esta generalizado na função a ser exercida, como equipes de contabilidade, equipes de manutenção, equipe de limpeza, etc. o conceito atual que se tem sobre equipes mudou, hoje se denomina equipes de trabalho, projeto, planejamento

entre outras. As equipes tem assumido um papel importante dentro do contexto organizacional. Diante desta realidade as instituições se organizam em equipes, estabelecendo um responsável ou líder para distribuir as tarefas. Neste contexto, o trabalho a ser realizado sai da individualidade e passar a ser um trabalho a ser realizado em conjunto (HARVEY; FINLEY, 1997).

Existem autores que diferenciam equipes de trabalho de grupos de trabalho. Para eles, os grupos de trabalho apesar de estarem trabalhando em conjunto, cada individuo tem seu próprio objetivo a ser alcançado. Não existe uma preocupação com o alcance dos propósitos estabelecidos em conjunto. Cada um tem sua meta pessoal a ser alcançada. Na equipe todos trabalham visando o comprimento das metas estabelecidas, sendo que todos são responsáveis pelo êxito ou fracasso das mesmas. O trabalho não possui uma ênfase individualista (ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2003).

Tentando esclarecer estas duvidas acerca deste assunto Mayo (2003) apresenta também algumas diferenças entre equipes e grupos de trabalho. Para Lannes (1999) na questão do trabalho em grupo ocorre uma reunião de pessoas, trabalhando fisicamente juntas, porém sem características de afinidades e objetivos comuns. Desta forma a diferença entre grupos e equipes para o autor são os objetivos. No grupo os objetivos giram em torno da personalidade, ao contrario da equipe que vislumbra um projeto maior, coletivo. Na equipe há uma valorização da contribuição individual, objetivando o total (OLIVEIRA, 2006).

Moscovici (2002), afirma que um grupo deixa de ser grupo e passa a ser uma equipe quando ignora sua forma de operar a se direciona as dificuldades que interferem em seu funcionamento. Harvey e Finley (1997) tipificam equipes como pessoas realizando algo juntas, sendo o ponto que a qualificaria como equipe seria o fato de estar junta. Equipe é a união de pessoas que possuem um senso de identidade comum manifestado por meio de comportamentos apresentados visando o interesse geral. São pessoas possuidoras de habilidades específicas, realizando atividades em conjunto para atingir o objetivo (MACEDO, 2005).

Ainda dentro da definição de equipes de trabalho, encontramos também a defendida por Arow e Mcgrath (1995) como a união de pessoas possuidoras de relações dinâmicas e complexas, fazendo uso da tecnologia

para atingir objetivos comuns. Dentro desta definição o autor identifica três elementos constitutivos: os membros, o propósito ou objetivo e a tecnologia. Guzzo e Dickson (1996) vê as equipes de trabalho como sendo entidade social, autônoma em função das obrigações que estão ao seu encargo, alocadas dentro de um sistema social maior, a organização, em que o desempenho da equipe é refletido.

Concordando com esta ideia Wes Borril e Unsworth (1998) definem equipes de trabalho como entidade social, que é parte integrante no contexto da organização, realizando trabalhos que podem gerar resultados para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Para Oliveira (2009) a definição que melhor representa as características pertinentes a uma equipe é a união de pessoas com diferentes funções, metas estabelecidas, com algum poder de decisão que exercem funções variadas dentro da equipe. Os grupos de trabalhos por sua vez trocam informações para ajudar um determinado individuo a melhor realizar sua responsabilidade, sem a necessidade de acrescentar seu desempenho ao restante do grupo. Em suma, equipe de trabalho possui em sua essência o comprometimento com a missão estabelecida, onde todos se empenham a fim de atingir os resultados esperados. Caso esta compreensão de equipe não esteja claro para cada membro da organização, então entenderemos que a empresa possui grupos de trabalhos, que visam seus objetivos individuais não atendendo as demandas organizacionais (PARKER, 1994).

Corroborando com esta mesma ideia Jabbour e Santos (2006) conceituam o trabalho em equipe como sendo um agrupamento de pessoas que possuem em comum crenças e valores comuns. Oliveira (2009) ressalta que o trabalho em equipe dentro da organização faz parte de uma medida de caráter estratégico e competitivo, sendo de responsabilidade do recursos humanos o fortalecimento deste comportamento. Para Pfeffer (2005) a realização de trabalhos em equipe tem a possibilidade de alavancar o desempenho da organização.

Dentro desta perspectiva, fica de responsabilidade dos recursos humanos desenvolver maneiras para que ocorra uma alteração dos modelos mentais de seus empregados. Desta forma os recursos humanos estarão instigando na organização o trabalho em equipe (PFEFFER, 2005).

2.2.1 OS TIPOS DE EQUIPES

Na língua inglesa a palavra que se refere a equipe “*team*”, tem na sua tradução da ideia de trabalho em conjunto (SENGE et al, 1999). Oliveira (2002) afirma que toda equipe pode ser considerada um grupo, porém a mesma afirmação não serve no que se refere a um grupo. Sendo assim pode-se entender que uma equipe foi um grupo que evoluiu. Neste processo de evolução ,existe, conforme as características da equipe formam-se tipos diferenciados de equipe (RENO, 2014).

Funcionais – tem em sua composição um chefe seguido por seus subordinados. Esta equipe é presença certa atualmente nas empresas. As questões pertinentes ao andamento dos trabalhos são tratadas de forma simples e clara. São equipes em que uma única pessoa é responsável pela tomada de decisões (POLETE, 2012).

Equipe auto gerenciável – constitui-se na reunião trabalhadores íntegros que assumem um compromisso de realizar uma tarefa ou trabalho que ira atender a necessidade de um cliente interno ou externo. Esta tarefa pode ser na forma de um produto ou serviço (RENO, 2014). Parker (1996) define este tipo de equipe como possui autonomia para realizar as tarefas, além de assumir em conjunto a responsabilidade pelos feitos realizados pela equipe. O autor afirma que esta equipe possui um alto nível de maturidade.

Equipe interfuncional – pode ser encontrada com a denominação de multidisciplinar. É parte integrante da silenciosa transformação pelo qual as organizações vêm sendo alvo. Tem a possibilidade de implantação em diversas áreas e ramos de atividades, com objetivo de desempenhar funções variadas. A equipe interfuncional veio para unificar funções que antes eram realizadas de maneira isoladas (RENO, 2014). Polete (2012) caracteriza esta equipe por uma miscigenação de níveis hierárquicos, que realizam o trabalho de forma compartilhada, unindo forças em prol de um objetivo comum.

Classificando as equipes em relação ao tipo de trabalho, é possível encontrar três tipos distintos. Temos a equipe de trabalho, a equipe de melhoria e a equipe de integração. A equipe de trabalho é a que está presente em grande parte das organizações. A equipe de melhoria possui uma característica peculiar, pois é de caráter temporário. Sua formação objetiva a

resolução de um problema específico. Esta equipe pode ser criada para solucionar questões relativas a produção, vendas, finanças ou qualquer outra situação de necessidade de um melhor acompanhamento. Pode também ser montada uma equipe destas para tratar dos programas de melhoria da qualidade nas empresas. As equipes de integração, como o próprio nome já diz, objetivam realizar um elo entre as equipes de trabalho e as equipes de melhoria (POLETE, 2012).

Continuando dentro da abordagem dos tipos de equipes, é importante ressaltar que dependendo dos objetivos propostos pela empresa, fica na sua responsabilidade escolher o melhor tipo de equipe para atender as necessidades latentes da organização. Neste contexto o autor apresenta três tipos de equipes. Equipes de decisão, que tem a responsabilidade de dar direcionamento a diversos assuntos, entre os quais a definição de objetivos, alocação de recursos, elaboração de orçamentos. Existem também as equipes de trabalho, direcionadas para a execução dos compromissos assumidos, unem os esforços na busca do resultado almejado (PAULA, 2012).

As equipes autogeridas, denominadas também de autônomas ou semiautônomas. Não há uma liderança formal estabelecida. A própria equipe pode definir por ter um líder ou não. Os membros possuem maior autonomia sobre questões pertinentes ao grupo. Além dos tipos apresentados, existem as equipes de projetos, que tem características distintas das até aqui apresentadas. As equipes de projetos são compostas por quatro tipos específicos (POLETE, 2012).

Equipes funcionais – geralmente estas equipes são encontradas em organizações de médio e grande porte, que já alcançaram um nível bom de maturidade. Cada equipe possui um departamento específico que fica responsável pelo andamento dos processos. Este departamento recebe o status de funcional, assumindo a responsabilidade pelas ações dentro da equipe. É realizado um planejamento por meio de reuniões em que são levantadas as questões pertinentes ao assunto (PAULA, 2012).

Equipes peso leve – os líderes de cada área funcional do projeto compõem um comitê, em que a coordenação fica a cargo do gestor ou peso leve do projeto. Este gestor tem a função de coordenar os para o cumprimento do cronograma estabelecido. Cabe a ele direcionar as diversas atividades

referentes ao projeto. Toda e qualquer realização ou medida a ser tomada deve ter seu foco na função. O gestor não exerce influência sobre as pessoas participantes do projeto, ficando este assunto a cargo dos líderes de departamento (PAULA, 2012).

Equipes peso pesado – neste caso o gestor tem poder total sobre toda e qualquer operação a ser realizada no projeto. Ele define as áreas de atuação, assumindo assim toda a responsabilidade pelos resultados obtidos. Seus subordinados são os líderes funcionais, que após receberem as orientações seguem para suas áreas funcionais onde aplicaram as diretrizes recebidas (PAULA, 2012).

Times autônomos - possui semelhanças com a equipe peso pesado. Neste caso os membros são alocados em outro projeto, abandonando suas funções anteriores. Estes membros geralmente estão inclusos em mais de um projeto, tendo toda a liberdade e autonomia para tomada de decisão. A avaliação destes membros é realizada pelo gestor do projeto, que tem controle sobre todos os recursos (PAULA, 2012).

2.2.2 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DAS EQUIPES

A constituição de equipes de trabalho dentro das empresas é capaz de trazer importantes contribuições, cooperando para o desenvolvimento da organização como um todo. Dentro desta perspectiva as equipes de trabalho podem gerar quatro vantagens importantes. A primeira vantagem esta na geração de informações e em sua aplicabilidade dentro da organização. A segunda vantagem esta na qualidade das ideias geradas. Apesar de admitir-se que as equipes produzem uma quantidade inferior de sugestões para a organização do que a produção individual, suas ideias são qualitativamente superior as da individualidade. Este fato se justifica por ela possuir diferentes contribuições em sua formulação, sendo assim melhor elaborada, mais rica e de melhor qualidade, pois agrega experiências acerca do fato em questão (GUERRA, 2002).

A terceira vantagem do trabalho em equipe é que eles possuem uma facilidade maior em assumir riscos, pois a responsabilidade é pelos resultados alcançados é compartilhada entre seus membros. A quarta vantagem é que

com a divisão das responsabilidades que antes se centralizava só no líder, agora impulsiona seus participantes a empenhar um maior comprometimento dentro da equipe (DRUKER, 1997).

É necessário informar que uma equipe para trazer vantagens consideráveis e substanciais para sua organização, precisa passar por estágios de desenvolvimento ou evolução. É importante também destacar que estas fases não seguem necessariamente uma ordem cronológica. Podem ocorrer situações de a equipe precisar retornar a uma etapa anterior para depois passar para a seguinte. Este fato poder ocorrer por influência de fatores externos ou até por necessidades internas da própria equipe. Também pode acontecer de uma equipe nunca alcançar o estágio final. Este acontecimento pode ter diversas origens, podendo ser motivado por um desejo da própria equipe em não atingi-lo (VERGARA, 2005).

Todas estas questões são fatores importantes para o desenvolvimento das equipes, portanto é de fundamental importância saber o tempo exato em que contribuições externas são necessárias para o bom andamento do processo. Dando continuidade ao tema, serão apresentados os estágios da equipe.

Formação: é o início da formação da equipe, onde cada membro será apresentado. Neste estágio ocorre a socialização entre os membros, mesmo que estes já se conheçam. São realizadas as análises para verificar em que cada membro da equipe poderá contribuir para o alcance dos objetivos propostos pela organização. É nesta fase que são definidas as regras e normas para a realização das tarefas. São distribuídas as responsabilidades de cada membro bem como suas obrigações perante o grupo. É um momento difícil que inspira cuidados, pois á várias incertezas. Neste estágio as diferenças são deixadas de lado em prol do bem comum (POLETE, 2012).

Concordando com a afirmação do autor, Macedo (2005) afirma que as equipes estão em continuo processo de desenvolvimento. Este processo é dinâmico exigindo flexibilidade e abertura por parte de seus membros. O autor continua afirmando que o estágio de formação é caracterizado por ser um momento de incerteza sobre os objetivos da equipe, a formar como esta estruturada e sobre sua liderança .

O próximo estágio é o do **Conflito**. Após definido a composição dos membros da equipe, segue uma nova fase, caracterizada pelos ajustes e negociações. O ajuste refere-se a quem irá realizar cada tarefa e de que maneira será feita. As negociações trataram das eventuais divergências levantadas por membros da equipe que poderão se sentir prejudicados, e desta forma buscaram adequar as regras às suas necessidades. Neste momento é importante existir uma liderança estabelecida pela organização. Caso este fato não tenha ocorrido, é provável que surjam no mínimo duas frentes, buscando defender suas convicções (ALBUQUERQUE ; PALÁCIOS, 2003).

É importante ressaltar que este momento é necessário e faz parte do processo. É importante salientar que este embate seja realizado no campo das ideias. A forma de negociação vai estar diretamente relacionada ao comportamento pessoal de cada membro da equipe. Saber lidar com conflitos é fundamental, pois eliminá-los não seria a melhor solução, pois são componentes estruturais da equipe (MACEDO, 2005). Robbins (2004) denomina este estágio de tormenta, por ser o momento em que surgem os conflitos iniciais entre os membros da equipe.

A Normatização é o próximo estágio pelo qual a equipe enfrentará. Este estágio traz consigo a coesão e a identificação como características predominantes. Os membros da equipe quando atingem este estágio deixam transparecer seus sentimentos, a proximidade das relações com outros membros da equipe, além de externas percepções compartilhadas sobre determinados assuntos. As divergências vão dando espaço para as trocas de informações e a empatia para com o membro da equipe. Nesta fase a liderança estabelecida consegue com maior facilidade delegar as tarefas, papéis e responsabilidades de cada membro. Define-se também as questões referentes às normas de desempenho para a execução das tarefas (ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2003).

Esta fase se encerra quando as normas e procedimentos apresentados são assimilados pelos membros da equipe. Albuquerque e Palácios (2003) denominam esta fase de *Normalização*, onde os membros demonstram maior coesão e surge um acentuado desenvolvimento dos relacionamentos pessoais.

O próximo estágio é o **Desempenho**. Neste estágio é evidenciado pelo fato de a equipe iniciar a execução de suas atividades. Uma vez definidas as normas de comportamento e desempenho, estabelecidas as metas e a liderança, todas as atenções se voltam para o cumprimento dos compromissos assumidos. Em outras palavras é a fase da produtividade, em que poderá ocorrer uma substancial elevação do desempenho da equipe. Porém não se espera níveis constantes de produtividade (ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2003).

Decenzo (2004) afirma ser este o estágio em que a estrutura se torna funcional e absorvida pelos membros da equipe. A equipe centraliza suas forças para entender as tarefas e na compreensão do próximo. Martins (2006) e Guerra (2002) afirmam que o desenvolvimento é uma forma de propiciar o surgimento de novos valores, atitudes e formas de atuação.

A última fase é denominada de **Desintegração**. Como o próprio nome sugere neste estágio a equipe é desfeita. A princípio, quando a equipe atinge este estágio, entende-se que os motivos que levaram a formação da equipe foram alcançados. Neste sentido não existe mais razão de existir da equipe. Esta regra geralmente é empregada para equipes formadas em caráter temporário, em que sua existência esta vinculada a responsabilidade a ela deferida. Porém este estágio poderá ter sua aplicabilidade em uma equipe permanente, quando esta apresentar indicadores de fracasso ou ineficácia (ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2003).

É importante mencionar que uma equipe dentro das condições mencionadas, pode alcançar uma sobrevivência mediante uma renovação de seus processos. Esta renovação pode iniciar pela troca de alguns membros, estabelecimento de novas metas ou acréscimo de tecnologia (MACEDO, 2005). Robbins (2004) denomina este estágio de interrupção, quando ao término da tarefa ou projeto, a equipe é direcionada para a sua dispersão.

Objetivando contribuir para a identificação dos estágios de uma equipe, Jabbour e Santos (2006) elenca outros estágios referentes a equipes.

O primeiro é o **Pseudo-Equipe**. Neste estágio a equipe possui capacidade para definir a tarefa que deve ser realizada, porém menospreza a coletividade, gerando um baixo nível de envolvimento. O desempenho individual é desestimulado, não gerando um ganho coletivo esperado

(CASADO, 2002). Nesta etapa os desempenhos individuais não são o suficiente para gerar resultados que possam agregar ao grupo. As contribuições nesta etapa são menores que as do grupo de trabalho (OLIVEIRA, 2009).

O próximo é o **Grupo de Trabalho**. Existe um compartilhamento de informações, porém tratam objetivos, produtos e responsabilidades de forma individual. O grupo trabalha de maneira que consegue produzir resultados eficientes e de maneira eficaz, porém não atinge os resultados esperados para uma equipe (JABBOUR E SANTOS, 2006). Oliveira (2009) afirma que neste estágio não há uma produção coletiva, nem tampouco uma predisposição para assumir responsabilidades.

Outro estágio é a **Equipe em Potencial**. Neste estágio encontra-se disposição por parte de seus integrantes em realizar um trabalho em equipe. Todavia não existe um delineamento nem tampouco instruções acerca de sua finalidade, objetivos, produtos (ODERICH, 2005). São equipes em vias de formação, onde o esforço e disciplina apresentados são insuficientes para produzir um resultado coletivo. Estão presentes em muitas empresas (BEJARANO, 2006)

A **Equipe Real** é caracterizada pelo maior nível de acréscimo de desempenho se comparada com as demais. Ela dispõe de pessoas habilidosas e comprometidas umas com as outras através da definição de missão e objetivos comuns. Caracteriza-se por uma abordagem de trabalho bem clara e específica. Neste momento há um aumento da confiança mútua e uma consciência de suas responsabilidades (JABBOUR E SANTOS, 2006). Bejarano (2006) caracteriza esta equipe por ser composta por um número reduzido de componentes, comprometidos e habilidosos.

Por fim vem a **Equipe de Alta Performance**. Uma equipe de alta performance traz consigo todas as características de uma equipe real, porém com um desempenho superior a esta. Este fato se dá em função do alto nível de comprometimento dos membros com o crescimento individual de cada um, bem como com o sucesso deles e dos outros. Este tipo de equipe supera o desempenho das demais, atingindo resultados que superam em muito as expectativas iniciais (JABBOUR; SANTOS, 2006). São equipes difíceis de serem encontradas nas empresas.

Existem autores que tratam equipes e grupos de trabalho como tendo as mesmas funções e características. Outros afirmam ter características que diferenciam uns dos outros. Dentro das peculiaridades elencadas por estes autores que mostram as diferenças entre grupos e equipes, uma delas está na relação com que cada segmento tem com a empresa. Dentro deste contexto, os grupos de trabalho estão focados no cumprimento das metas estabelecidas pela organização. É também a organização que delega as atribuições individuais, além das regras e normas de comportamento e desempenho. Cabe a organização informar a forma que a tarefa deve ser executada (ALBUQUERQUE; SANTOS, 2003).

Desta forma, verifica-se uma dependência dos grupos em relação a organização, submetendo-se as imposições realizadas pela empresa. As ações e atitudes precisam de uma permissão superior para sua execução. Na comparação com as equipes, a questão seria apresentada de maneira diferente. A organização estabeleceria o objetivo geral a ser atingido pela equipe, cabendo aos membros definirem suas estratégias. Neste formato identifica-se uma maior flexibilidade da equipe no que se refere a autonomia na escolha da melhor forma para a realização da tarefa (MACHADO, 1998).

No trabalho em equipe, cabem a seus membros encontrar mecanismos, formas eficientes de realizar a tarefa. As implementações realizadas pela equipe tem por objetivo alcançar a eficácia na obtenção dos resultados esperados pela organização. Todas estas decisões ficam na responsabilidade da equipe, possuindo autonomia para realizadas (Artigo 9).

Autores como Gonzalez, Silva e Cornejo (1996), no desejo de tornar mais clara estas diferenças, apresentam outros diferenciais entre equipes e grupos. Para eles os grupos possuem características bem específicas que o diferenciam das equipes. Uma delas é o fato de o líder ser estabelecido por um poder de fora do grupo, ao qual tem que se reportar apresentado os resultados alcançados. Outra característica é que o grupo trabalha para alcançar as metas estabelecidas pela organização. Da ênfase a qualidades pessoais no desempenho das funções, delega responsabilidades e estipula recompensas pelo alcance dos objetivos. Procurar destacar sua efetividade em detrimento da influência exercida sobre outros membros ou grupos (ALBUQUERQUE; SANTOS, 2003).

As equipes por sua vez possuem outras características. Dividem a responsabilidade, não deixando recair toda sobre seu líder. Trabalham para o cumprimento de um projeto específico e próprio. Tem seu foco no trabalho em conjunto, seja ele para melhorar o desempenho, ou para alcançar recompensas ou até assumir responsabilidades. Procurar demonstrar e ressaltar que sua efetividade esta embasada no produto da equipe. Sendo assim procurou-se deixar clara as diferenças apresentadas entre estes dois segmentos presentes dentro das organizações (IVANCEVICH; MATTESON, 1999).

2.2.3 TAMANHO DAS EQUIPES

No que se refere ao tamanho das equipes, existe um consenso de que a equipe possua um número reduzido de membros, de forma a possibilitar que uma pessoa assuma o controle e desta maneira imponha sua opinião aos demais. Mas também existe a preocupação com o número elevado de componentes, pois este fato pode ocasionar a formação de subequipes, ligadas por relações de afetividade entre os membros (MARTINS, 2006).

Autores como Katzenbach e Smith (1994), definem como o número ideal para compor uma equipe de trabalho seja limitado a dez membros. Com este número facilita o trabalho, as possibilidades da obtenção de um consenso dentro da equipe são grandes. Com esta quantidade de membros facilita o trabalho a cerca das diferenças individuais. Acher (1996) propõe uma quantidade mínima de cinco membros. Ele também estabelece um teto máximo de quinze membros por equipe. Segundo o autor este teto evite que o líder administre equipes muito grandes. Esta quantidade visa inibir qualquer possibilidade e dispersão ou conversas paralelas (ALBUQUERQUE; SANTOS, 2003).

2.2.4 MOTIVOS QUE FAZEM A EQUIPE NÃO ATINGIR OS OBJETIVOS

Como já foi mencionado anteriormente, uma equipe surge com um objetivo ou propósito pré-definido. Uma das principais razões para a formação de uma equipe é atingir resultados que possam ser revertidos de forma positiva

para a organização, gerando lucro direto ou incremento no processo produtivo. Estes resultados nem sempre são alcançados, ou quando são muitas vezes com um grau de dificuldade elevado. Ao contrário do que o conhecimento empírico possa deduzir, nem sempre a reunião dos maiores talentos individuais em uma mesma equipe são certeza de um bom resultado (OLIVEIRA, 2009).

Eis alguns fatores individuais que podem influenciar na formação e desempenho de uma equipe segundo Katzenbach e Smith (1994).

- a) **Falta de convicção:** existem pessoas que acreditam ser a individualidade a melhor maneira de alcançar os objetivos propostos. No seu entendimento, estas pessoas veem a formação de equipes como um desperdício de tempo. Todo o processo que envolva a sua composição, desde a escolha dos membros, definição de papéis de cada um, conhecimento dos objetivos e alinhamento das ideias entre outros fatores, gera um dispêndio de tempo muito alto, podendo ser reduzido pela simples divisão do trabalho. Estas pessoas empregam seu tempo em reuniões que não proporcionam resultados significativos.
- b) **Desconforto pessoal:** tem pessoas que possuem uma aversão ao trabalho em equipe. Não gostam do trabalho em equipe, sem nenhum motivo aparente, simplesmente não gostam, sentem-se desconfortáveis. Gostam de trabalhar na individualidade.
- c) **A sociedade valoriza o desempenho individual:** as histórias de sucesso, em sua maioria trazem um nome em sua individualidade. Nas diversas áreas (esporte, religião, política, profissional) mesmo que as tarefas envolvam uma equipe, o nome de um indivíduo irá se sobressair dos demais. Neste âmbito, se dá maior primazia às virtudes e defeitos individuais.
- d) **Descaso do trabalho em equipe pelas organizações:** as empresas, dentro de seu processo organizacional não demonstram interesse ou não priorizam esforços para a constituição destas equipes. Quando as equipes chegam a ser formadas, não há políticas que impulsionem nem tampouco valorizem o trabalho realizado pelas mesmas.

Katzenbach e Smith (1994) define estes fatores como cruciais para o êxito ou o fracasso das equipes. Estes aspectos são de caráter individuais, porém quando identificados no grupo ou equipe podem se espalhar tornando-se quase que incontroláveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2002) a pesquisa busca trazer soluções para algumas questões propostas, quando as disponíveis não conseguem atender a necessidade do momento. Pinheiro (2010) também afirma que o método científico é uma forma segura para se obter informações sobre determinado assunto.

Corroborando com esta idéia, Bejarano (2006) ressalta a importância de métodos científicos para uma análise das ciências sociais. Este processo visa reduzir a subjetividade existente no ser humano, mesmo que muitos aspectos da realidade humana possam ser quantificados. O autor enfatiza a importância de não tratar as informações levantadas apenas por meio de uma fórmula matemática.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quando defrontado com um problema, a melhor forma para elucidá-lo é por meio da pesquisa, através da qual o conhecimento e a consulta bibliográfica resultam em um relatório com base nas buscas realizadas. (CERVO; BERVIAN, 2002).

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e exploratória.

a) Pesquisa Descritiva: Para alcançar o objetivo proposto da pesquisa descritiva, serão utilizados métodos por meio de coleta de dados e a observação do cotidiano das pessoas, analisando, registrando fatores comportamentais e sociais do grupo a ser analisado. (CERVO; BERVIAN, 2002).

O estudo em questão tem como foco a apresentação de novas ideias sobre o tema, trazendo descrições dessas situações e sua relação com a pesquisa em questão. (CERVO; BERVIAN, 2002).

Justifica-se esta opção de pesquisa pelo interesse em conhecer os estilos de liderança e estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes dos setores operacionais em uma Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa será bibliográfica e pesquisa de campo.

a) Pesquisa bibliográfica: Na pesquisa bibliográfica utiliza-se como fontes de estudos publicações realizadas por outros autores por meio de livros, artigos, entre outros meios. (OLIVEIRA, 1999).

Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica ajuda a enriquecer o estudo com informações adicionais sobre a situação em questão.

b) Pesquisa de Campo: Esta pesquisa tem como objetivo que o individuo exponha sua visão sobre os aspectos a ele apresentados, com o propósito de trazer questões relevantes sobre o ambiente em estudo. (OLIVEIRA, 1999).

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

As informações coletadas para a realização desta pesquisa foram realizadas por meio de pesquisas não probabilística, onde o meio utilizado para selecionar a instituição em questão foi a sua acessibilidade. A instituição alvo desta pesquisa se localizam no extremo sul catarinense, sendo a mesma integrante do sistema ACADEMIA, e figurando entre as grandes instituições de ensino do estado.

O público alvo desta pesquisasse limitará os funcionários que ocupam cargos de liderança, além de seus subordinados. Neste caso as entrevistas foram direcionadas aos setores operacionais da instituição. Não serão contabilizados os docentes da mesma. A instituição conta em 2014 com aproximadamente 1200 funcionários.

A região conta em 2014 com várias redes de ensino que atuam no ensino superior. A região possui uma forte vocação para o ensino e para a educação, este fato pode ser facilmente comprovado se analisarmos o número de instituições que oferecem ensino de nível superior e a demanda pelos mesmos.

A instituição estudada tem uma atuação muito forte junto a comunidade com diversos projetos que visam o bem estar e a integração social. A instituição esta presenta na sociedade local por meio da prestação de serviços as empresas e a comunidade em geral. Possui diversos projetos de

inclusão social, visando proporcionar maiores oportunidades aos menos favorecidos.

Para Appolinário (2006) primeiro define-se uma população ou grupo a ser analisado, feito isto, extrai-se uma quantidade de sujeitos para que representem a totalidade, sendo assim denominados de amostra, onde as conclusões extraídas desta amostra responderam pela totalidade da população.

Sendo assim farão parte da pesquisa pessoas que ocupam cargos de liderança dentro da instituição de ensino, bem como os seus colaboradores que atuam nos setores operacionais da mesma.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados assume um importante papel dentro da pesquisa, ficando na responsabilidade do pesquisador escolher a melhor forma. (CERVO; BERVIAN, 2002). Com base na declaração expressa pelo autor o pesquisador, a coleta dos dados foi realizada por conveniência, em função da proximidade do pesquisador com a instituição em estudo. Contribui também a acessibilidade aos dados bem como o livre acesso do pesquisador aos setores pesquisados.

Os questionários foram aplicados em 12 setores da instituição em estudo. Durante a aplicação dos questionários foram distribuídos 289 questionários para os colaboradores que atuam na parte operacional da instituição. Simultaneamente foram entregues 12 questionários diferentes para os 12 gestores dos respectivos setores estudados. Estes visam identificar o estilo de liderança dos respectivos líderes.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de dois questionários semi-estruturados. O questionário destinado aos líderes foi elaborado pelos autores Hersey e Blanchard (1986) denominado de questionário Lasi. O mesmo é composto de 12 perguntas contendo quatro respostas possíveis em cada uma das perguntas. Estas respostas são transcritas para um quadro correspondente, onde a coluna que obtiver maior número de respostas definirá o estilo do líder.

O questionário destinado aos colaboradores é composto de 15 perguntas com 5 respostas possíveis. Seguindo o critério anterior, a resposta

que tiver maior número de escolhas definirá a maturidade do membro e consequentemente da equipe. Este questionário foi elaborado por Dyer (1995).

A coleta de dados classifica-se como primária, sendo as informações coletadas pelo pesquisador, através de e-mail, pessoalmente utilizando-se de entrevistas em profundidade e transcritas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados será realizada por meio de pesquisa qualitativa com análise de conteúdo.

Este método oportuniza uma melhor visão da realidade, expondo com maior clareza os aspectos presentes dentro da organização (VIANA, 2001). Bardin (1979) afirma que a análise dos resultados de uma pesquisa podem trazer revelações que se encontram obscuras. Para o autor existem informações que não são de fácil identificação se não por meio de uma observação mais cuidadosa. Segundo Barros (1996) a análise dos fatos relatados é de grande utilidade no caso de análise de materiais de origem qualitativa.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar o perfil dos colaboradores (liderados ou equipes) da Universidade	Descritiva-Exploratória	Bibliográfica	Questionário	Auto Administrador	Qualitativa
Descrever os estilos de liderança dos gestores da Universidade	Descritiva-Exploratória	Bibliográfica	Questionário	Auto Administrador	Qualitativa
Descrever o estágio de maturidade e desenvolvimento das equipes da Universidade	Descritiva-Exploratória	Bibliográfica	Questionário	Auto Administrador	Qualitativa
Identificar o perfil dos gestores (líderes) da Universidade	Descritiva-Exploratória	Bibliográfica	Questionário	Auto Administrador	Qualitativa

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador.

4 RESULTADOS

Nesta seção será apresentado 2 (dois) momentos referente aos resultados da pesquisa. Primeiramente será apresentada a categoria liderança que tem o objetivo de apresentar o perfil dos líderes participantes desta pesquisa e o estilo de liderança predominante, segundo Hersey e Blanchard (1986). No segundo momento é apresentada a maturidade das equipes que contém o perfil dos membros das equipes e o grau de maturidade das equipes de cada setor *versus* o estilo de liderança.

4.1 DA LIDERANÇA

Esta seção será analisada a partir das quatro dimensões dos estilos comportamentais de liderança definido pelos autores Hersey e Blanchard (1986). Para os autores, há duas dimensões que definem o comportamento do líder como orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento. O nível do tipo de orientação está relacionado ao grau – alto ou baixo - em que as características predominantes deste líder se enquadrar. As próximas seções serão apresentadas o perfil dos gestores e o estilo de liderança predominante de cada um.

4.1.1 PERFIL DOS GESTORES (LÍDERES) DA UNIVERSIDADE;

Esta seção tem o objetivo de apresentar o perfil dos líderes responsáveis pelos setores operacionais da empresa em estudo.

Tabela 1 – Setores operacionais *versus* número de subordinados por cada líder.

Setores	Nº de Subordinados
Apoio Logístico	143
CENTAC	12
CEPAE	8
Desenvolvimento Humano	18
Estágios	2
Finanças	18
Jurídico	6
Projeto e Obras	12
Relações Internacionais	2
SECOM	31
Tecnologia da Informação	37
Total	289

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

O total de colaboradores que estão sob o comando dos 9 líderes são de 289. O setor que possui maior número de colaboradores é o setor de apoio logístico, dada a especificidade desta área, cuja responsabilidade é dar o suporte para toda a instituição.

Diante disso, é importante apresentar a faixa etária dos líderes e o tempo médio em que estes estão trabalhando na instituição e exercendo o cargo de liderança.

Tabela 2 – Faixa etária, tempo que está trabalhando na empresa e no cargo de liderança.

Itens	Masculino	Feminino	Total
N	4	5	9
Faixa Etária	42,25	39,60	40,78
Tempo que está trabalhando na empresa	26,75	29,40	28,22
Tempo que ocupa o cargo de liderança	7,38	7,17	7,26

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível perceber na Tabela 2 1 que foram 9 (nove) líderes que participaram desta pesquisa, sendo 4 do gênero masculino e 5 do gênero feminino. Estes líderes possuem uma idade média de 40 anos e meio, em que as mulheres são mais jovens (39 anos) do que os homens (42 anos).

Insta observar que o tempo médio que os 9 (nove) líderes estão trabalhando na Universidade é de 28 (vinte oito) anos, sendo semelhante entre homens e mulheres, porém o tempo que ocupam o cargo de liderança, o tempo médio é de 7 anos, sendo que as mulheres estão há mais tempo (29 anos) do que os homens (26 anos e meio) na instituição.

A Tabela 3 apresenta o grau de escolaridade dos líderes dos setores operacionais da Universidade.

Tabela 3 – Grau de escolaridade dos líderes dos setores operacionais da Universidade.

Grau de Escolaridade	Gênero		Total
	Masculino	Feminino	
Ensino superior completo	2	0	2
Pós-Graduação Especialização incompleto	0	1	1
Pós-Graduação Especialização completo	2	4	6
Total	4	5	9

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

A Tabela 3 indica que o grau de escolaridade predominante é pós-graduação especialização completo. Isso significa que todos os líderes possuem ensino superior completo dentro das suas áreas de atuação.

4.1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA UNIVERSIDADE;

Para compreender os estilos de liderança que serão apresentados nesta seção, é importante esclarecer como os dados foram tabulados. Nesta pesquisa foi entregue aos líderes dos setores operacionais da Universidade em estudo com 12 situações que cada líder, ao analisá-las selecionou a opção que ele decidiria, caso fosse uma situação real. O instrumento de coleta dos dados foi sugerido no trabalho de Hersey e Blanchard (1986).

Figura 1 – Tabulação dos dados para a classificação dos estilos de liderança.

Assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações proposta no questionário que você acabou de responder. A seguir, conte o número de escolhas em cada coluna E1, E2, E3 e E4. O(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) caracteriza-se pela coluna com maior número de escolhas.				
Situações	Classificação do Estilo			
	E1	E2	E3	E4
	DETERMINAR (Tarefa Alta e Relacionamento Baixo)	PERSUADIR (Tarefa Alta e Relacionamento Alto)	COMPARTILHAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto)	DELEGAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Baixo)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
TOTAL				

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

Cada instrumento respondido pelos 9 (nove) líderes foi tabulado conforme as orientações do Quadro 1. A característica predominante foi aquela que demonstra maior tendência para o estilo de liderança do líder.

A Tabela 4 apresenta a tabulação da classificação dos estilos de liderança dos líderes dos setores operacionais da Universidade em estudo.

Tabela 4 – Tabulação da classificação dos estilos de liderança dos líderes dos setores operacionais da Universidade.

Sector que atua	N Subord.	E1 DETERMINAR (Tarefa Alta e Relacionamento Baixo)	E2 PERSUADIR (Tarefa Alta e Relacionamento Alto)	E3 COMPARTILHAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto)	E4 DELEGAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Baixo)
Apoio Logístico	143	3	6	3	-
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	-	-	-	-
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	2	5	5	-
Desenvolvimento Humano	18	1	-	11	-
Estágios	2	-	5	7	0
Finanças	18	3	4	5	-
Jurídico	6	4	3	2	3
Projeto e Obras	12	2	4	6	-
Relações Internacionais	2	6	3	3	-
Setor de Comunicação	31	3	7	2	-
Tecnologia da Informação	37	-	-	-	-
Total	289	24	37	44	3

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível observar na Tabela 4 que cada líder demonstrou predominância e um estilo de liderança. Somente o líder da Coordenadoria de Políticas de atenção ao estudante foi o que apresentou dois estilos de liderança predominante.

Apesar de haver um estilo predominante em cada líder, convém frisar que este mesmo líder possui um estilo secundário que não deixa de estar presente na sua forma de liderar a sua equipe.

Essa evidência é demonstrada no líder do setor de apoio logístico que possui como estilo predominante o persuadir, isto é, possui direcionamento para alta tarefa e alto relacionamento tendo em vista as características do seu setor. Não obstante a esse estilo, este líder também estilos de determinar (Tarefa Alta e Relacionamento Baixo) e compartilhar (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto). Esse resultado indica que por mais que este líder utilize a persuasão como mecanismo para atingir seus objetivos, também em determinadas situações precisa utilizar os estilos de determinar e/ou compartilhar no dia a dia de sua equipe. O que justifica esses resultados é que

o setor de apoio logístico é o que contém maior número de liderados. Isso significa que as atribuições deste setor estão para atender várias áreas da universidade. Para tanto, este líder possui liderados com perfis distintos, sejam mais autônomos e/ou dependentes, sendo que para cada tipo de liderado este líder atua de acordo com a situação.

Os líderes dos setores de finanças e projeto de obras apresentaram uma predominância no estilo compartilhar (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto), porém como característica secundária apresentou o persuadir (Tarefa Alta e Relacionamento Alto). Estas evidências se justificam pelo fato de que estes setores precisam articular com vários setores da instituição, no sentido de controle de custos e prestação de contas, por parte do financeiro e definição dos espaços na universidade, por parte do setor de projeto de obras. Por mais que sejam dois setores extremamente técnicos, suas capacidades de ter um direcionamento para o alto relacionamento é o diferencial de cada um. Os liderados, por sua vez, geralmente são mais autônomos e condicionam a pessoa do líder como um apoio para a realização de suas tarefas.

Já o setor de relações internacionais apresentou como característica predominante o determinar (Tarefa Alta e Relacionamento Baixo) e com os estilos secundários o persuadir (Tarefa Alta e Relacionamento Alto) e o compartilhar (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto). O que justifica esta característica, é que este setor, na maioria das vezes, atua com processos muito técnicos, como documentos e regulamentos internacionais. Porém, tem situações que precisa explorar o relacionamento para convencer as pessoas a participar de programas de intercâmbio com outras instituições nacionais ou internacionais. Esta habilidade de convencimento tende a fazer com que este líder drible entre a tarefa em determinadas situações e o relacionamento em outras situações.

Diante destas realidades, não é possível dizer que um líder é totalmente focado para um estilo de liderança. É necessário observar as situações que o mesmo convive para que seja possível compreender o comportamento do mesmo.

Fixados estes pressupostos, a Figura 2 apresenta o Quadrante com os estilos de liderança predominante dos líderes dos setores operacionais da Universidade em estudo.

Figura 2– Estilos de liderança dos líderes dos setores operacionais da Universidade.

Alto Comportamento para relacionamento	Quadrante 3 Tarefa Baixa e Relacionamento Alto (Compartilhar) - Desenvolvimento Humano - Setor de Estágios - Projetos e Obras - Finanças - Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	Quadrante 2 Tarefa Alta e Relacionamento Alto (Persuadir) - Apoio Logístico - Setor de Comunicação - Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante
	Quadrante 4 Tarefa Baixa e Relacionamento Baixo (Delegar) -	Quadrante 1 Tarefa Alta e Relacionamento Baixo (Determinar) - Relações Internacionais - Jurídico
	Alto	Baixo
	Comportamento para Tarefa	

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Ao observar a Figura 2, o Quadrante 3 que define que o líder tem baixo foco na tarefa e alto relacionamento foi o predominante neste grupo de setores. Os setores que apresentaram predominância neste perfil foram o desenvolvimento humano, setor de estágios, projetos e obras, finanças e coordenadoria de políticas de atenção ao estudante.

No Quadrante 3 classificado pelo perfil compartilhar, segundo Hersey e Blanchard (1986), o papel do líder e do liderado são muito semelhantes, pois compartilham responsabilidades. O líder apresenta pouca intervenção nas tarefas dos liderados, seu papel é facilitar os processos e a comunicação entre os membros da sua equipe. Geralmente o líder possui uma equipe, que pelas habilidades técnicas da função, são independentes e não estão sujeitas a se submeter às ordens dadas pelo líder. Geralmente se estão automotivadas pelo cargo que ocupam o líder servirá como suporte para os liderados realizarem suas tarefas com segurança, caso contrário, o líder precisará encontrar maneiras para motivá-los de forma que alcancem o objetivo organizacional.

No Quadrante 2 o líder possui as características de persuadir. Os setores que apresentaram predominância neste perfil foram apoio logístico,

setor de comunicação e coordenação de políticas de atenção ao estudante. Segundo Hersey e Blanchard (1986), os líderes que apresentam este perfil são orientados para tarefa e relacionamento simultaneamente. Possuem um comportamento diretivo, porém apresentam apoio emocional para a realização das tarefas e motivação para o trabalho. Possuem liderados com poucas habilidades, mas dispostos de assumir responsabilidades. Esta liderança utiliza o perfil persuadir, pois a direção para realizar as tarefas é definida pelo líder.

O Quadrante 1 classifica que o líder tem característica de determinar. Os setores que apresentaram este perfil foram o de relações internacionais e o jurídico. Segundo Hersey e Blanchard (1986), os líderes que se enquadram neste quadrante são muito orientados para a tarefa. Voltados para dar ordens. As pessoas sob esse comando não são autônomas, mas dependentes do líder.

Não teve setor que apresentou características do quadrante 4, o de delegar. Esse estilo de liderança deixa os liderados livres para executar o trabalho, delegando à eles responsabilidades e os objetivos a alcançar. Não significa que o líder deixa que o líder é relapso ao grupo, mas acredita no potencial e maturidade da equipe para executar as tarefas da forma como, onde e quando fizerem as atividades.

4.2 MATURIDADE DAS EQUIPES

Esta seção tem o propósito de compreender a maturidade das equipes dos setores operacionais da Universidade em estudo. Segundo Hersey e Blanchard (1986), a maturidade de uma equipe na liderança situacional, está relacionada a capacidade dos membros de dirigir os próprios comportamentos e assumir responsabilidades no cargo em que ocupam. Dependendo do grau de maturidade das equipes, o líder precisa emanar um estilo de liderança adequado.

Nas seções subsequentes serão apresentadas o perfil dos colaboradores e o grau de maturidade dos mesmos *versus* o estilo de liderança dos líderes.

4.2.1 PERFIL DOS COLABORADORES (LIDERADOS OU EQUIPES) DA UNIVERSIDADE

Esta seção tem o objetivo de esclarecer o perfil dos 289 colaboradores que atuam nos setores operacionais na Universidade em estudo.

Inicialmente é importante compreender a faixa etária dos colaboradores e o tempo em que estão trabalhando na instituição. A Tabela 5 apresenta esses resultados.

Tabela 5 – Faixa etária e tempo que está trabalhando na empresa.

Setor que atua	N	Faixa Etária	Tempo que está trabalhando na empresa
Apoio Logístico	143	37,64	2,24
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	27,50	2,67
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	31,13	3,56
Desenvolvimento Humano	18	34,28	4,03
Estágios	2	28,00	2,83
Finanças	18	31,61	5,44
Jurídico	6	33,50	1,94
Projeto e Obras	12	23,83	1,69
Relações Internacionais	2	25,00	3,83
Setor de Comunicação	31	29,32	5,01
Tecnologia da Informação	37	33,46	3,85
Total	289	34,21	3,09

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível observar na Tabela 5 que a faixa etária média dos colaboradores é de 34 anos. O setor que possui colaboradores mais jovens é o de projetos e obras, porém aquele que possui a faixa etária mais alta é o setor de apoio logístico.

O tempo médio em que os colaboradores estão trabalhando na Universidade é de 3 anos. O setor de projetos e obras foi o que apresentou colaboradores que estão há um ano e meio na instituição e o setor de finanças é o que apresentou colaboradores com um maior tempo de instituição, aproximadamente 5 anos e meio.

A Tabela 3 apresenta o grau de escolaridade dos colaboradores que atuam nos setores operacionais na Universidade. É possível observar que o setor de apoio logístico é o único setor que possui profissionais com ensino

básico incompleto (1), ensino básico completo (1), ensino fundamental incompleto (1) e ensino fundamental completo (6). Insta observar, que por ser um setor que contempla funções especificamente operacionais, há algumas funções que não possui pré-requisito o ensino médio completo. A grande maioria (89) dos colaboradores do setor de apoio logístico possui ensino médio completo.

É importante destacar que nos demais setores, a maioria possui ensino superior incompleto (56), ensino superior completo (32), pós-graduação especialização incompleto (21) e pós-graduação especialização completo (45). Esses resultados indicam que esses setores, pela característica da atividade-fim de cada um, há como pré-requisito estar cursando o ensino superior ou concluído.

Tabela 6 – Grau de escolaridade dos colaboradores que trabalham nos setores operacionais da Universidade.

Grau de Escolaridade	Setor que atua											Total
	Apoio Logístico	CENTAC	CEPAE	Desenvolvimento Humano	Estágios	Finanças	Jurídico	Projeto e Obras	Relações Internacionais	SECOM	Tecnologia da Informação	
Ensino básico incompleto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ensino básico completo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ensino fundamental incompleto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ensino fundamental completo	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Ensino médio incompleto	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
Ensino médio completo	89	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	91
Ensino superior incompleto	9	7	2	3	1	5	3	6	1	14	5	56
Ensino superior completo	2	3	5	3	0	4	2	3	0	4	6	32
Pós-Graduação Especialização incompleto	0	1	1	3	1	2	0	2	0	3	8	21
Pós-Graduação Especialização completo	0	1	0	9	0	7	1	0	1	8	18	45
Outros	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Todos	143	12	8	18	2	18	6	12	2	31	37	289

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

A Tabela7 apresenta a distribuição do quadro funcional dos setores operacionais quanto ao gênero.

Tabela 7 – Gênero dos colaboradores que trabalham nos setores operacionais da universidade.

Setores	Gênero		Total
	Masculino	Feminino	
Apoio Logístico	76	67	143
Central de Atendimento ao Acadêmico	2	10	12
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	1	7	8
Desenvolvimento Humano	1	17	18
Estágios	0	2	2
Finanças	4	14	18
Jurídico	0	6	6
Projeto e Obras	8	4	12
Relações Internacionais	0	2	2
Setor de Comunicação	11	20	31
Tecnologia da Informação	28	9	37
Total	131	158	289

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível observar na Tabela 7, que o gênero feminino é predominante (158) em relação ao gênero masculino (131). Com exceção dos setores de projetos e obras e o de apoio logístico que há uma predominância masculina em relação a feminina, os demais setores a presença do gênero feminino é maior.

4.2.2 ESTÁGIO DE MATURIDADE E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES DA UNIVERSIDADE *VERSUS* ESTILOS DE LIDERANÇA.

Esta seção tem o papel de analisar o grau de maturidade das equipes *versus* o estilo de liderança que os líderes apresenta, O Quadro 4 descreve os parâmetros que será utilizado para analisar o grau de maturidade dos liderados, a partir de um instrumento desenvolvido por Dyer (1995).

Quadro 3 - Parâmetros para avaliar o nível de maturidade das equipes.

Pontuação (Escala de 1 a 5)	Classificação	Estilo de Liderança Recomendado
Igual ou superior a 3,75	Maturidade elevada. É uma equipe verdadeira. Quanto mais próxima a pontuação de 5, significa uma equipe de alta <i>performance</i> .	E3/Compartilhar E4/Delegar
2,5 a 3,75	Nível intermediário de maturidade. É típico para grupos com características eficientes e equipes em potencial.	E2/Persuadir E3/Compartilhar
Inferior a 2,5	Maturidade baixa. Trata-se de pseudo-equipes e grupos de trabalho ineficientes.	E1/Determinar E2/Persuadir

Fonte: Adaptado de Dyer (1995).

A Tabela 8 apresenta o nível de desempenho geral do grau de maturidade das equipes *versus* a classificação do nível de maturidade de cada equipe *versus* o estilo de liderança predominante em cada líder destas equipes.

Tabela 8 – Desempenho geral do grau de maturidade das equipes *versus* o estilo de liderança.

Setor que atua	N	Desempenho Geral do Grau de Maturidade das Equipes Média	Nível da Maturidade das Equipes	Estilo de Liderança
Apoio Logístico Central de Atendimento ao Acadêmico	143	3,3128	Intermediário	E2/Persuadir
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	4,0917	Elevada	E2/Persuadir e E3/Compartilhar
Desenvolvimento Humano	18	3,4778	Intermediário	E3/Compartilhar
Estágios	2	3,4667	Intermediário	E3/Compartilhar
Finanças	18	3,6963	Intermediário	E3/Compartilhar
Jurídico	6	3,7333	Intermediário	E1/Determinar
Projeto e Obras	12	4,0278	Elevada	E3/Compartilhar
Relações Internacionais	2	4,6000	Elevada	E1/Determinar
Setor de Comunicação	31	4,1828	Elevada	E2/Persuadir
Tecnologia da Informação	37	4,4883	Elevada	-
Total	289	3,6607		

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Ao analisar a Tabela 8, é possível perceber que alguns setores possuem graus de maturidade que diferem do estilo de liderança apropriado para o bom andamento destas equipes.

O setor de Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante, o grau de maturidade da equipe é elevado. Isso significa que os colaboradores que atuam neste setor precisam ser autônomos para exercerem suas funções,

tendo em vista que realizam atividades de atendimento ao estudante. Dada a especificidade da área, necessário se faz que o líder tenha características de compartilhar e delegar responsabilidades. A realidade encontrada neste setor, é que o líder exerce o poder de persuasão e o de compartilhamento de responsabilidades. É possível dizer que há a necessidade da liderança, neste caso, de desenvolver o estilo da delegação para que o setor possa ser mais autônomo no processo de assumir responsabilidades.

Outro ponto digno de nota é o setor jurídico que os liderados apresentaram um grau de maturidade intermediário. Dada as características desta equipe, necessário se faz que a liderança tenha um perfil de persuadir e compartilhar responsabilidades. Neste caso, foi possível constatar que o líder possui um estilo de liderança de determinar, que não é apropriado para o perfil desta equipe.

O setor de relações internacionais apresentou um perfil de equipes elevado. Este nível de maturidade que a liderança exerça o papel da delegação e do compartilhamento de responsabilidades. Foi possível identificar neste setor que o líder possui um estilo de determinar. Este estilo é típico para equipes imaturas que não coincide com a realidade deste setor. Neste caso, este líder precisa rever seus conceitos de liderar, pois caso contrário terá uma equipe dependente e desmotivada para atuar da melhor forma possível.

O setor de comunicação, assim como o setor de relações internacionais apresentou um grau de maturidade elevado. O líder deste setor, por conseguinte, atua com o estilo de liderar de persuadir, o que não coincide com o grau de maturidade requerido pela equipe. Neste caso, este líder precisaria desenvolver o estilo de liderar e compartilhamento de responsabilidades para o bom andamento da equipe. Na medida que a equipe é somente influenciada para os relacionamentos, tende a esquecer das responsabilidades atribuídas à esse setor, o que deixa a equipe um tanto isenta de suas responsabilidades.

Nos demais setores, -Desenvolvimento Humano, Estágios, Finanças e Projeto e Obras- os líderes estão exercendo o perfil predominante de acordo com o grau de maturidade das equipes.

A partir destes pressupostos, é importante analisar o grau de maturidade das equipes dentro das situações como trabalho em equipe,

competência técnica, comprometimento, grau de confiança, conflitos, comunicação, tomada de decisão, suporte, grau de dependência da equipe, liderança e satisfação.

Inicialmente a Tabela 9 apresenta os resultados quanto ao grau de maturidade das equipes quanto ao trabalho em equipe.

Tabela 9 – Maturidade das equipes quanto ao trabalho em equipe.

Trabalho em Equipe						
Setor que atua	N	O sistema de trabalho da equipe	Compreensão da equipe referente ao que é esperado para que os objetivos da equipe sejam atingidos	A	Capacidade da equipe em saber trabalhar em equipe e manter um bom relacionamento ao mesmo tempo	Média Geral Categoria
				compreensão da equipe em entender, aceitar e implementar as decisões no desempenho da tarefa de forma responsável		
		Média	Média	Média	Média	
Apoio Logístico	143	2,8811	3,4196	3,2937	3,6434	3,3094
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	3,4167	3,2500	2,9167	3,7500	3,3333
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	4,5000	4,2500	4,7500	4,7500	4,5625
Desenvolvimento Humano	18	4,0000	3,4444	4,1111	3,8889	3,8611
Estágios	2	3,5000	3,0000	4,0000	4,0000	3,6250
Finanças	18	3,3333	3,9444	3,8333	3,6667	3,6944
Jurídico	6	4,1667	3,6667	3,5000	4,1667	3,8750
Projeto e Obras	12	4,4167	4,2500	3,8333	4,4167	4,2292
Relações Internacionais	2	4,5000	4,5000	4,5000	4,5000	4,5000
Setor de Comunicação	31	4,5806	4,2581	4,3548	4,4516	4,4113
Tecnologia da Informação	37	4,8378	4,2703	4,4865	4,5676	4,5405
Total	289	3,5848	3,7128	3,7093	3,9516	3,7396

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível perceber que somente 4 (quatro) setores - Apoio Logístico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Estágios e Finanças - apresentaram grau de maturidade intermediário. Os demais setores apresentaram grau de maturidade elevado quanto ao trabalho em equipe.

Neste sentido, a Tabela 10 apresenta o grau de maturidade das equipes quanto a competência técnica.

Tabela 10 – Maturidade das equipes quanto a competência técnica.

Competência Técnica		
Setor que atua	N	Conhecimentos e habilidades dos membros da equipe para fazerem parte desta equipe Média
Apoio Logístico	143	3,7203
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	3,5833
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	4,8750
Desenvolvimento Humano	18	2,5556
Estágios	2	4,0000
Finanças	18	4,0556
Jurídico	6	3,1667
Projeto e Obras	12	3,9167
Relações Internacionais	2	5,0000
Setor de Comunicação	31	4,1613
Tecnologia da Informação	37	4,6216
Total	289	3,8651

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível perceber que a grande maioria das equipes possui grau de maturidade elevado no que se refere ao conhecimento e habilidades dos membros da equipe para fazerem parte da equipe. Por conseguinte, 5 (cinco) setores apresentaram graus de maturidade intermediário, quais sejam: apoio logístico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Desenvolvimento Humano, Jurídico e Projeto e Obras. Esse resultado indica, que nestes setores nem todos concordam que os membros da equipe tem conhecimento e habilidades para fazerem parte da equipe.

Fixados esses pressupostos, é importante compreender o grau de maturidade das equipes no que se refere ao comprometimento para realizar as tarefas. A Tabela 11, descreve como as equipes avaliam o grau de maturidade dos seus pares quanto ao comprometimento.

Tabela 11 – Maturidade das equipes quanto ao comprometimento.

Comprometimento		
Setor que atua	N	Avalia do comprometimento dos membros da equipe em atingir as metas
		Média
Apoio Logístico	143	2,8462
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	2,5000
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	3,8750
Desenvolvimento Humano	18	3,6667
Estágios	2	3,5000
Finanças	18	3,7778
Jurídico	6	3,8333
Projeto e Obras	12	3,5000
Relações Internacionais	2	5,0000
Setor de Comunicação	31	4,3548
Tecnologia da Informação	37	4,5946
Total	289	3,4221

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível constatar que a maioria dos setores concorda que seus pares possui alta maturidade quanto ao comprometimento dos membros da equipe em atingir as metas. No entanto, os setores de apoio logístico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Desenvolvimento Humano, Estágios e Projeto e obras avaliam que a equipe possui grau de maturidade intermediário neste quesito.

A Tabela 12 apresenta o grau de maturidade das equipes quanto ao grau de confiança na equipe - confiança de que o trabalho dos outros membros é de qualidade, confiança e que todos estão contribuindo de modo justo e igualitário.

Tabela 12 – Maturidade das equipes quanto ao grau de confiança.

Grau de Confiança		
Setor que atua	N	Grau de confiança na equipe - confiança de que o trabalho dos outros membros é de qualidade, confiança e que todos estão contribuindo de modo justo e igualitário
		Média
Apoio Logístico	143	3,2308
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	3,1667
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	3,8750
Desenvolvimento Humano	18	3,5556
Estágios	2	3,5000
Finanças	18	4,0000
Jurídico	6	4,1667
Projeto e Obras	12	4,1667
Relações Internacionais	2	4,5000
Setor de Comunicação	31	4,2581
Tecnologia da Informação	37	4,2162
Total	289	3,6194

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Constata-se que quanto ao grau de confiança na equipe - confiança de que o trabalho dos outros membros é de qualidade, confiança e que todos estão contribuindo de modo justo e igualitário, a maioria concorda que as equipes possui alto grau de maturidade. Os setores apoio logístico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Desenvolvimento Humano e Estágios avaliaram que seus pares possuem grau de maturidade intermediária neste quesito.

A Tabela 13 tem o intuito de compreender o grau de maturidade das equipes no que se refere ao pensamento diferente e conflitivo e resolução das diferenças.

Tabela 13 – Maturidade das equipes quanto ao conflito.

Conflitos		
Setor que atua	N	Pensamento diferente e conflitivo e resolução das diferenças
		Média
Apoio Logístico	143	3,5175
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	2,9167
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	4,5000
Desenvolvimento Humano	18	3,2222
Estágios	2	3,0000
Finanças	18	3,6111
Jurídico	6	4,1667
Projeto e Obras	12	4,3333
Relações Internacionais	2	4,5000
Setor de Comunicação	31	4,0323
Tecnologia da Informação	37	4,3784
Total	289	3,7232

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível constatar que os setores de apoio logístico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Desenvolvimento Humano e Estágios e Finanças avaliaram que suas equipes tem graus de maturidade intermediário quando tendem a lidar com pensamento diferente e conflitivo e resolução das diferenças. Já os demais setores apresentaram grau de maturidade elevado neste quesito.

A Tabela 14 apresenta o grau de maturidade das equipes quanto a comunicação entre os membros.

Tabela 14 – Maturidade das equipes quanto a comunicação.

Comunicação		
Setor que atua	N	Processo de comunicação na equipe
		Média
Apoio Logístico	143	3,4336
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	3,0833
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	4,8750
Desenvolvimento Humano	18	3,1111
Estágios	2	3,0000
Finanças	18	3,7222
Jurídico	6	4,1667
Projeto e Obras	12	4,5000
Relações Internacionais	2	5,0000
Setor de Comunicação	31	4,4839
Tecnologia da Informação	37	4,6486
Total	289	3,7924

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível perceber que os setores de apoio logístico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Desenvolvimento Humano e Estágios e Finanças avaliaram que suas equipes têm grau de maturidade intermediário quanto ao processo de comunicação na equipe. Os demais setores apresentaram grau de maturidade elevado neste quesito.

A Tabela 15 apresenta o grau de maturidade das equipes quanto a capacidade de tomada de decisão.

Tabela 15 – Maturidade das equipes quanto a tomada de decisão.

Tomada de Decisão		
Setor que atua	N	Processo de tomada de decisão da equipe
		Média
Apoio Logístico	143	2,7972
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	2,5000
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	3,1250
Desenvolvimento Humano	18	2,7222
Estágios	2	2,5000
Finanças	18	3,1111
Jurídico	6	3,0000
Projeto e Obras	12	4,2500
Relações Internacionais	2	5,0000
Setor de Comunicação	31	3,4194
Tecnologia da Informação	37	3,8649
Total	289	3,0900

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Nesta questão os resultados foram distintos das questões anteriores. É possível notar que somente os setores de projeto e obras, relações internacionais e tecnologia da informação foram o que apresentaram alto grau de maturidade. Os demais setores apresentaram grau de maturidade intermediário.

A Tabela 16 apresenta o grau de maturidade quanto a camaradagem e suporte entre os membros desta equipe.

Tabela 16 – Maturidade das equipes quanto ao suporte.

Suporte		
Setor que atua	N	Grau de camaradagem e suporte entre os membros desta equipe
		Média
Apoio Logístico	143	3,1049
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	4,2500
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	3,8750
Desenvolvimento Humano	18	4,1667
Estágios	2	4,0000
Finanças	18	3,3333
Jurídico	6	3,5000
Projeto e Obras	12	3,8333
Relações Internacionais	2	4,0000
Setor de Comunicação	31	4,3226
Tecnologia da Informação	37	4,6486
Total	289	3,6332

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Os resultados indicaram que a maioria das equipes apresentou alto grau de maturidade quanto a camaradagem e suporte entre os membros desta equipe. Somente os setores de finanças e jurídico indicaram grau de maturidade intermediário.

A Tabela 17 apresenta a maturidade quanto a dependência da equipe em relação ao coordenador para executar as tarefas.

Tabela 17 – Maturidade das equipes quanto ao grau de dependência da equipe.

Grau de dependência da equipe		
Setor que atua	N	Dependência da equipe em relação ao coordenador para executar as tarefas
		Média
Apoio Logístico	143	3,5175
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	3,5000
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	2,6250
Desenvolvimento Humano	18	3,5556
Estágios	2	3,0000
Finanças	18	3,3333
Jurídico	6	3,5000
Projeto e Obras	12	3,7500
Relações Internacionais	2	4,0000
Setor de Comunicação	31	3,9677
Tecnologia da Informação	37	4,7027
Total	289	3,6920

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É notável que somente 4 (quatro) setores apresentaram graus de maturidade alta quanto a dependência da equipe em relação ao coordenador para executar as tarefas, quais sejam: Projeto e Obras, Relações Internacionais, Setor de Comunicação e Tecnologia da Informação. Os demais setores apresentaram níveis de maturidade intermediários.

A Tabela 18 apresenta a maturidade da equipe quando avaliam o comportamento da liderança.

Tabela 18 – Maturidade das equipes quanto a liderança.

Setor que atua	N	Estilo de liderança da equipe	Capacidade do líder em preencher o lugar de qualquer um dos membros de modo efetivo
		Média	Média
Apoio Logístico	143	3,4126	3,5734
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	3,2500	3,6667
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	4,2500	2,7500
Desenvolvimento Humano	18	2,8889	3,6111
Estágios	2	3,5000	4,5000
Finanças	18	3,7222	4,1667
Jurídico	6	3,1667	3,5000
Projeto e Obras	12	4,3333	3,0833
Relações Internacionais	2	5,0000	5,0000
Setor de Comunicação	31	4,3226	3,3226
Tecnologia da Informação	37	4,5676	4,2703
Total	289	3,7059	3,6505

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Quando os liderados avaliaram a maturidade quanto ao estilo de liderança, os setores de Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante, Projeto e Obras, Relações Internacionais, Setor de Comunicação e Tecnologia da Informação apresentaram níveis de maturidade alta. Quando avaliaram a capacidade do líder em preencher o lugar de qualquer um dos membros de modo efetivo, os setores de estágios, finanças, relações internacionais e tecnologia da informação apresentaram graus de maturidade alta.

A Tabela 19 apresenta o grau de maturidade das equipes quando avaliam seus pares referentes ao desempenho da equipe.

Tabela 19 – Maturidade das equipes quanto a satisfação dos membros.

Satisfação		
Setor que atua	N	Satisfação dos membros em relação ao desempenho da equipe
		Média
Apoio Logístico	143	3,3007
Central de Atendimento ao Acadêmico	12	3,9167
Coordenadoria de Políticas de Atenção ao Estudante	8	4,5000
Desenvolvimento Humano	18	3,6667
Estágios	2	3,0000
Finanças	18	3,8333
Jurídico	6	4,3333
Projeto e Obras	12	3,8333
Relações Internacionais	2	4,0000
Setor de Comunicação	31	4,4516
Tecnologia da Informação	37	4,6486
Total	289	3,7578

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

É possível observar que a maioria dos setores possui grau de maturidade elevada quando se refere a satisfação dos membros em relação ao desempenho da equipe. Os setores de apoio logístico, desenvolvimento humano e estágios apresentaram grau de maturidade intermediário.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados apresentados pela pesquisa ajudam a compreender e entender várias situações que muitas vezes ocorrem dentro de uma equipe de trabalho. A pesquisa apresentou que cada setor e cada líder tem suas especificidades. Há setores onde os pré-requisitos para a inclusão de novos membros na equipe diferem muito um dos outros. Existem setores onde um dos pré-requisitos é ensino superior. Isto verificou-se pelo alto índice de pessoas cursando ou que já concluíram um curso de nível superior.

Foi identificado setores onde o nível de escolaridade não compõe um fator de decisão no momento da contratação. Verificou-se que conforme as atribuições e funções delegadas a cada colaborador, e dependendo do cargo em que ocupa, seus relacionamentos e visões de equipe são diferenciadas das

demais. Foi constatado que os setores que possuem um alto grau de relacionamento em virtude da tarefa que lhes é outorgada.

Foi verificado que existe certa relação entre o grau de maturidade e o nível de escolaridade dos colaboradores do setor. Isto pode ser aceitável na medida em que se entende que o conhecimento pode trazer a compreensão que se vive e se trabalha dentro de uma realidade de interdependência, onde a qualidade do serviço do colega pode influenciar na execução do meu ou ao contrário.

A história mostra que o ser humano é um ser sociável, que não nasceu para viver só, mas em comunidade, e esta realidade é perfeitamente aplicável no ambiente profissional. Porém segundo análises realizadas mediante as informações colhidas junto ao estudo é possível constatar que é possivelmente viável a formação de um líder, mesmo que ele não tenha nascido dentro dos então idealizados padrões ideais para um líder. A pesquisa mostrou que a maioria dos líderes já ocupam o cargo há 7 (sete) anos. A mesma pesquisa apresentou que estes líderes em sua maioria são funcionários de carreira da instituição.

Estas informações levam a entender que um líder pode até nascer pronto, ter geneticamente os traços que podem levá-lo a este cargo ou função. Mas a pesquisa demonstrou que os líderes desta instituição em sua maioria foram formados. Este fato pode ser comprovado pelo tempo que cada um deles está na instituição.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada em uma Universidade localizada no Extremo Sul Catarinense. Este trabalho possui como objetivo principal identificar os estilos de liderança e estágios de maturidade desenvolvimento das equipes dos setores operacionais em uma universidade do extremo sul catarinense. Foi identificado por meio da pesquisa que existe certa harmonia na composição do perfil dos líderes desta instituição.

Os líderes quanto ao gênero, são compostos de 4 (quatro) homens e 5 (cinco) mulheres, perfazendo um total de 9 (nove) líderes. Percebeu-se que em sua maioria são profissionais de carreira da instituição, em que a media de tempo na empresa apresentada pelos homens é de 26,75 anos, enquanto que a das mulheres é de 29,40 anos. Os dois perfazem uma média de 28,22 tendo as mulheres um maior tempo em relação aos homens.

Foi observado que estes líderes já estão há algum tempo exercendo esta função. No caso dos homens a média fica em 7,38 anos na liderança. As mulheres apresentaram uma media de 7,17 anos no cargo. Os dois grupos perfazem uma media de 7,26 anos, sendo que o tempo de estadia no cargo no caso masculino é superior ao das mulheres. Outro dado levantado foi o nível de escolaridade dos mesmo, onde pode verificar que todos eles possuem superior completo, e que a grande maioria possui ou está concluindo uma especialização na área.

Outro dado que ficou evidente com a pesquisa foi o estilo de liderança praticado por estes líderes. Foi constatada a predominância do estilo compartilhar com 44 pontos. Estão compreendidos dentro deste estilo os setores de Comunicação, Desenvolvimento Humano, Estágios, Finanças e Projetos e Obras. Neste estilo o líder age como um facilitador, compartilhando responsabilidades e realizando poucas intervenções nas tarefas de seus subordinados.

Outro estilo que apareceu bem foi o persuadir com 37 pontos. Estão enquadrados neste estilo os setores de Comunicação e Apoio Logístico. Neste estilo os líderes são orientados para a tarefa e para o relacionamento. O terceiro estilo identificado foi o determinar. Estão dentro deste estilo o setor

Jurídico e o de Relações Internacionais. A característica deste é de ser orientado para a tarefa, tendo uma inclinação para dar ordens.

Foi identificado o perfil dos colaboradores da instituição. Verificou-se que em sua maioria são mulheres perfazendo um total de 158 contra 131 homens. Outro dado levantado foi a composição da faixa etária destes colaboradores. Em média a faixa etária se encontra em 34,21 anos e foi verificado que o tempo médio de empresa é de 3,09 anos. Outro dado levantado foi o grau de escolaridade dos funcionários. Verificou-se que a maioria possui até o ensino médio completo.

Com relação ao grau de maturidade da equipe identificou-se um nível de maturidade intermediário para os setores de Apoio Logístico, Central de Atendimento ao Acadêmico, Desenvolvimento Humano, Estágios, Finanças e Jurídico. Atingiram o nível elevado de maturidade os setores de Coordenação de Políticas de Atenção ao Estudante, Projetos e Obras, Relações Internacionais, Comunicação e Tecnologia da Informação.

A sugestão que fica para trabalhos futuros seria o cruzamento de informações com outras instituições que atuam no mesmo ramo, para analisar se os dados levantados partem todos de um mesmo pressuposto ou se ocorrem divergências nos resultados referentes a determinadas variáveis.

REFERÊNCIA

ALBUQUERQUE, Francisco Jose Batista de; PALACIOS, Katia E. Puente. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**. 2013. Artigo. São Paulo.

ANTUNES, Acilão Gonçalves. **Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público de em Santa Catarina**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). URB. Blumenau.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p

BARDIN, L. **análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1979.

BARROS, A.J.P. **Projeto de pesquisa: Propostas metodológicas**. Petrópolis: vozes, 1996.

BEJARANO, V.C. **elementos essenciais a implementação de equipes: um estudo de caso na indústria de papel**. 115 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A Administração do sentido**. RAE, Revista de Administração de Empresas. v.4, n.3, p. 107-114. São Paulo. Jun. 1994.

BONACINA, Dalvanei Tonin. **Tendências e evidências dos estilos de liderança no setor bancário da região oeste do Paraná, Brasil**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). URB. Blumenau.

BOTELHO, Júlio Cezar; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**. 2008. Artigo. Universidade do vale do Paraíba. FCSAC-Faculdade de Ciências Aplicadas e Comunicação. São Jose dos Campos.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilca Vier. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas**. 2006. Artigo. São Paulo.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Vol. 1. São Paulo: Thonson Learning, 1992.

DURBIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 230 p.

FILHO, Antônio Isidro; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: Análise de suas relações em uma organização financeira**. Revista eletrônica de gestão organizacional. v.6, n.3, p. 361-378. São Paulo. mai. 2008.

FONSECA, Ana Marcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BARROSO, Aline Cavalcanti. **O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança**. RAM-Revista de Administração Mackenzie. v.13, n.3, p.112-149. São Paulo. mai/jun 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

GONÇALVES, Maria Narcisa da Costa. **Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa. Porto Alegre.

GRONKOSKI, Michelly; CASTRO, Marcos de. **Estilos de liderança: estudo de caso em uma filial de uma empresa do comércio varejista**. Revista eletrônica lato sensu-UNICENTRO. Ed.6, p.1-25. Guarapuava. 2008.

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose: **Administração: Princípios e tendências / Francisco Jose Masset Lacombe, Gilberto Luiz Jose Heilborn**. – São Paulo: Saraiva 2003

MACIEL, Cristiano de Oliveira; NASCIMENTO, Mauricio Reinert. **Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional**. Revista Administração. v.48, n.3, p.544-559. São Paulo. jul./ago./set. 2013.

MARTINS, Sinara Barros. **Características diferenciais de líderes em hospitais públicos e privados: um estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). FEAD. Belo Horizonte.

NETO, Carvalho Antonio; et al. **Executivos brasileiros na contramão do perfil deificado da liderança transformacional**. Revista de Ciências da Administração. v.14, n.32, p.35-49. São Paulo. abr. 2012.

OLIVEIRA, Carlos Cesar de. **Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipe – um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro**. 2009. Dissertação (Pós-graduação em administração). Universidade Nove de Julho. São Paulo.

OLIVEIRA, Eider Arantes de. **Dinâmica de trabalho em equipes interfuncionais: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia.

PAULA, Vérica Marconi Freitas de. **Características do trabalho em equipe em organizações inovadoras: um estudo no Brasil**. 2012. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção). USP. São Carlos.

PE, Del. **Oito tipos de líderes que todo líder deveria conhecer: a nova psicologia em liderança de sabedoria e de profiling que ninguém lhe ensina em Harvard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 290 p.

POLETE, Ana Carolina Angeli. **Condicionantes da eficácia do trabalho em equipes de gestão de projetos virtuais**. 2012. Dissertação (Mestre em Administração). universidade Nove de Julho. São Paulo.

RENÓ, Gece Wallace Santos. **Trabalho padronizado e equipes semi autônomas: adaptação, aplicação e análise de um modelo a partir de múltiplos casos de uma empresa do setor químico**. 2014. Dissertação (Doutor em engenharia de produção). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 177 p.

RODRIGUES, Fabiano. **Dinâmica do processo decisório em equipe: análise temporal-ambiental**. Dissertação (Doutor em Administração). USP. São Paulo.

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

SILVA, Janaina Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da informação). Universidade de Brasília. Brasília.

SILVA, Reinaldo oliveira da. **Teorias da administração** / Reinaldo Oliveira da silva. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, Ubirajara Brum da; KOVALESKI, João Luiz. **Definição de objetivos através da liderança eficaz – Caso de uma equipe de manutenção da Copel, superintendência Ponta Grossa**. 2005. Artigo. Porto Alegre.

SILVA, Walmir Rufino da. **Motivação nas organizações** / Walmir Rufino da Silva; Claudia Medianeira Cruz Rodrigues. – São Paulo: Atlas 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações** / Paul E. Spector; tradutora Solange Aparecida Visconte; revisora técnica Maria Jose Tonelli. – São Paulo: Saraiva, 2002.

STEFANO, Silvio Roberto; FILHO, Antonio Costa Gomes. **Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes.** Revista Capital Científico. v.2, n.1, p.127-145. Guarapuava. Jan/dez 2004.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: Um estudo de caso.** 2007. Dissertação (Pós-graduação em Administração). UFRGS. Porto Alegre.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
 QUESTIONÁRIO REFERENTE A MONOGRAFIA
 DE GRADUAÇÃO DE VANDERLEI FELIX VAZ FRANCO

Este questionário trata-se de uma pesquisa que busca respostas sobre “os estilos de liderança e estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, instituição do segmento de ensino do município de Criciúma, SC”

Prezado, este questionário preza pelo **anonimato**, por isso seu nome não será identificado. Sendo assim, pede-se sinceridade em suas respostas, pois sua colaboração é fundamental para os resultados desta pesquisa.

Questão 1: Identifique a sua idade: _____.

Questão 2: Identifique o seu gênero: () Masculino () Feminino

Questão 3: Tempo que está trabalhando nesta empresa _____.

Questão 4: Grau de Escolaridade:

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| () Ensino básico incompleto; | () Ensino superior completo; |
| () Ensino básico completo; | () Pós-Graduação Especialização |
| () Ensino fundamental incompleto; | incompleto; |
| () Ensino fundamental completo; | () Pós-Graduação Especialização |
| () Ensino médio incompleto; | completo; |
| () Ensino médio completo; | () |
| () Ensino superior incompleto; | Outro _____. |

Questão 5: Quanto tempo você está ocupando o cargo de liderança?: _____.

Questão 6: Quantos subordinados estão sob seu comando? _____.

Questão 7: Qual o setor que você atua nesta empresa? _____.

A seguir, estão descritas determinadas situações organizacionais. Leia-as cuidadosamente e faça um CÍRCULO em volta da letra que indica a opção que mais se aproxima da sua forma de ser e de agir.

Ao analisar as situações, pense na sua possível atuação frente a uma equipe de subordinados.

Imagine que você...

1. Ultimamente os seus subordinados não vêm respondendo a sua conversa amigável e a sua evidente preocupação com o bem-estar deles. O desempenho da equipe está entrando em colapso.

Diante disso, você:

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

Imagine que você...

2. Observa que desempenho da sua equipe está melhorando. Você tem se certificado de que todos os integrantes estão conscientes de seus papéis e padrões.

Diante disso, você:

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

Imagine que ...

3. Integrantes do seu grupo não conseguem resolver sozinhos um problema. Normalmente você os deixa agir sozinhos. O desempenho do grupo e as relações interpessoais têm sido boas.

Diante disso, você:

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

Imagine que...

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

Diante disso, você:

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

Imagine que..

5. O desempenho do seu 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.

Diante disso, você:

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

Imagine que...

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

Imagine que você...

7. Está avaliando implantar grandes mudanças na estrutura organizacional (organograma). Integrantes do grupo têm feito sugestões à respeito de mudanças serem desnecessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade em suas atividades do dia-a-dia.	
Diante disso, você:	
A	Define a mudança e supervisiona atentamente.
B	Consegue a aprovação do grupo a respeito da mudança e permite que os integrantes do grupo organizem a sua implementação.
C	Está disposto a efetuar as mudanças conforme recomendado, mas mantém o controle da implementação.
D	Evita o confronto, deixa o assunto assim.

Imagine que ...

8. O desempenho do grupo e as relações interpessoais são boas. Você se sente um tanto inseguro em razão da falta de orientação dada por você ao grupo.	
Diante disso, você:	
A	Deixa o grupo prosseguir assim.
B	Debate a situação com o grupo e depois deflagra as mudanças desnecessárias.
C	Adota providências no sentido de orientar os subordinados na execução do trabalho de uma maneira bem definida.
D	Fica atento para não desgastar as relações chefe/subordinado por uma orientação excessiva.

Imagine que...

9. Seu chefe 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 lhes foram solicitadas. O grupo não está muito certo dos seus objetivos. O comprometimento às reuniões tem sido baixo. As reuniões viraram encontro social. Todos os integrantes do grupo tem o potencial para dar uma boa contribuição.	
Diante disso, você:	
A	Deixa a equipe trabalhar sozinha.
B	Incorpora as recomendações da equipe, mas cuida de que se atinjam os objetivos.
C	Redefine os objetivos e mantém uma supervisão atenta.
D	Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento dos objetivos, mas sem fazer pressão.

Imagine que ...

10. Seus subordinados, que em geral demonstram capacidade para assumir responsabilidades, não estão reagindo à sua recente redefinição dos padrões.	
Diante disso, você:	
A	Permite a participação do grupo na redefinição de padrões, mas sem fazer pressão.
B	Redefine os padrões e supervisiona atentamente.
C	Evita o confronto, sem exercer pressão.
D	Incorpora as recomendações do grupo, mas cuida para que atinjam os novos padrões.

Imagine que ...

11. Você foi promovido a um novo cargo. O supervisor anterior não se envolvia nos assuntos do grupo. O grupo tem se mostrado eficiente na execução das tarefas e direcionamento. Os inter-relacionamentos do grupo são bons.	
Diante disso, você:	
A	Adota providências no sentido de orientar os subordinados em direção ao trabalho, de maneira bem definida.
B	Faz os subordinados participarem do processo decisório e reforça as boas contribuições.
C	Debata o desempenho passado com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas.
D	Continua deixando o grupo agir sozinho.

Imagine que as...

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 em longo prazo. Eles têm trabalhado em harmonia no passado. Todos estão bem qualificados.	
Diante disso, você:	
A	Tenta explicar sua solução aos subordinados e examina a necessidade de novas avaliações.
B	Deixa que os integrantes do grupo desenvolvam sozinhos uma solução.
C	Age com rapidez e firmeza para corrigir e reorientar.
D	Fica disponível para o debate, mas tem o cuidado de não prejudicar as relações chefe/subordinado.

Prezado,

Esta etapa é opcional. Siga as instruções a seguir se você quiser conhecer o seu estilo de liderança predominante.

Assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações proposta no questionário que você acabou de responder. A seguir, conte o número de escolhas em cada coluna E1, E2, E3 e E4. O(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) caracteriza-se pela coluna com maior número de escolhas.

Situações	Classificação do Estilo			
	E1	E2	E3	E4
	DETERMINAR (Tarefa Alta e Relacionamento Baixo)	PERSUADIR (Tarefa Alta e Relacionamento Alto)	COMPARTILHAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto)	DELEGAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Baixo)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
TOTAL				

Muito Obrigado!
VANDERLEI FELIX VAZ FRANCO



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
QUESTIONÁRIO REFERENTE A MONOGRAFIA
DE GRADUAÇÃO DE VANDERLEI FELIX VAZ FRANCO

Este questionário trata-se de uma pesquisa que busca respostas sobre “os estilos de liderança e estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, instituição do segmento de ensino do município de Criciúma, SC”

Prezado, este questionário preza pelo **anonimato**, por isso seu nome não será identificado. Sendo assim, pede-se sinceridade em suas respostas, pois sua colaboração é fundamental para os resultados desta pesquisa.

Questão 1: Identifique a sua idade: _____.

Questão 2: Identifique o seu gênero: () Masculino () Feminino

Questão 3: Tempo que está trabalhando nesta empresa _____.

Questão 4: Grau de Escolaridade:

- () Ensino básico incompleto;
- () Ensino básico completo;
- () Ensino fundamental incompleto;
- () Ensino fundamental completo;
- () Ensino médio incompleto;
- () Ensino médio completo;
- () Ensino superior incompleto;
- () Ensino superior completo;
- () Pós-Graduação Especialização incompleto;
- () Pós-Graduação Especialização completo;
- () Outro _____.

Questão 5: Qual o cargo que você ocupa nesta empresa atualmente: _____.

Instruções: Baseado na sua experiência com sua equipe de trabalho, responda as perguntas abaixo (se sua resposta está entre duas opções, escolha a numeração do meio, por exemplo, **se sua resposta está entre 1 e 3, escolha 2, ou, se sua resposta está entre 3 e 5, escolha 4**).

Por favor, indique quantas pessoas estão na sua equipe de trabalho: _____.

1. Como você avalia o comprometimento dos membros da sua equipe em atingir as metas?

1	2	3	4	5
Os membros da equipe demonstram comprometimento superficial.		As pessoas trabalham para atingir as metas com as quais estão de acordo.		Todos estão profundamente comprometidos em atingir as metas.

2. Como as decisões são tomadas na sua equipe?

1	2	3	4	5
O chefe nos comunica que decisões precisam ser tomadas		A equipe discute as soluções, mas a decisão final é do chefe.		A equipe toma as decisões baseada no consenso

3. Como é o sistema de trabalho da equipe?

1	2	3	4	5
Cada membro trabalha independentemente		Existe trabalho conjunto e colaborativo quando a situação ou o líder forçam essa colaboração		O trabalho conjunto e colaborativo é natural para a equipe e acontece sempre que necessário

4. Qual é o grau de confiança na equipe – confiança de que o trabalho dos outros membros é de qualidade, confiança em que todos estão contribuindo de modo justo e igualitário, confiança para discutir problemas e buscar soluções na ajuda do grupo?

1	2	3	4	5
Quase não existe confiança na equipe		Alguma confiança existe, mas não é equilibrada entre todos os membros		O grau de confiança é alto entre todos os membros da equipe

5. Como você descreveria o estilo de liderança do líder da sua equipe?

1	2	3	4	5
Ele/Ela é autoritári(o/a) e coordena a equipe a seu modo		Ele/Ela consulta a equipe mas retém o poder e tem a palavra final		Ele/Ela é participativ(o/a) e age como um membro da equipe

6. A comunicação nesta equipe pode ser descrita como:

1	2	3	4	5
A comunicação é resguardada, cuidadosa, mantida num mínimo.		As pessoas falam sobre assuntos que são seguros, assuntos que podem gerar polêmica, discussão ou conflito são evitados.		Todos se sentem livres para falar, discutir e opinar.

7. Quando as pessoas pensam de modo diferente ou conflitivo, como as diferenças são solucionadas(os)?

1	2	3	4	5
Os conflitos são ignorados, não se costuma preocupar com eles.		Os conflitos são discutidos algumas vezes, mas a maior parte do tempo são deixados de lado ou ignorados		Conflitos são discutidos abertamente até que sejam resolvidos

8. Até que ponto as pessoas da sua equipe entendem o que é esperado delas para que os objetivos da equipe sejam alcançados?

1	2	3	4	5
As pessoas em geral não entendem o que precisam fazer ou o que se espera delas		Alguns entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um		Todos entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um

9. Até que ponto as pessoas da sua equipe entendem, aceitam e implementam decisões/desempenham tarefas de modo responsável?

1	2	3	4	5
As pessoas só fazem o que é mandado. Existe pouco compromisso pessoal		As vezes as pessoas demonstram compromisso pessoal, mas não há consistência.		Existe um alto nível de compromisso pessoal por parte de todos, bastante consistente.

10. Qual é o grau de camaradagem e suporte entre os membros desta equipe?

1	2	3	4	5
Existe pouco apoio ou ajuda mútua entre os membros		Existe algum apoio e os membros se ajudam mutuamente de vez em quando.		Os membros se apoiam e ajudam mutuamente a maior parte do tempo.

11. Geralmente quão satisfeito você se encontra com o desempenho da sua equipe?

1	2	3	4	5
Não me encontro satisfeito com o desempenho		As vezes acho que o desempenho é satisfatório, outras vezes acho que não.		Estou satisfeito quase o tempo inteiro com o desempenho da equipe.

12. Até que ponto sua equipe é dependente do coordenador ou líder da equipe para executar suas tarefas?

1	2	3	4	5
Completamente dependente		Algo dependente.		Capaz de trabalhar independente sempre que necessário.

13. O líder da equipe é capaz de preencher o lugar de qualquer um dos membros de modo efetivo?

1	2	3	4	5
Não de modo algum		Pode ser, mas não de todos os membros e não em qualquer ocasião.		Sim completamente capaz.

14. Os membros da sua equipe possuem o conhecimento e habilidades para fazerem parte desta equipe?

1	2	3	4	5
Não, faltam conhecimentos e habilidades.		Alguns membros possuem os conhecimentos e habilidades necessários.		Os membros possuem conhecimento e habilidades adequados.

15. Os membros da equipe sabem como trabalhar em equipe e manter um bom relacionamento ao mesmo tempo?

1	2	3	4	5
Não.		Mais ou menos.		Completamente.

Muito Obrigado!

VANDERLEI FELIX VAZ FRANCO