



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

ANÁLISE DO CONTRAPONTO ENTRE A AVALIAÇÃO DOS LIDERADOS E A AUTOAVALIAÇÃO DOS LÍDERES: UM ESTUDO DE CASO

Eliane Duarte Ferreira

Mestre em Administração Universitária
Professora na Faculdade Capivari
eliane_dfer@hotmail.com

Fernanda Kempner-Moreira

Mestre em Administração
Doutoranda na Universidade Federal de Santa Catarina
kempnereletrica@hotmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

Neste artigo busca-se analisar o contraponto entre a auto avaliação dos líderes de uma empresa privada e a avaliação dos seus liderados sobre as mesmas questões que envolvem seus comportamentos e atitudes. A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua há 32 anos no mercado como centro de serviços e peças para caminhões. Para a realização da pesquisa foram aplicados questionários com 62 colaboradores e 7 líderes da empresa. O questionário foi construído com 15 questões que mediam as competências de líder apresentadas por cada líder da empresa, sendo possível comparar a avaliação dos liderados em relação a autoavaliação dos líderes nas mesmas questões, a partir do cálculo das médias e do desvio padrão. O estudo consistiu em uma pesquisa descritiva, que utilizou como procedimentos o estudo de caso com levantamento *survey* e quanto a abordagem pode ser classificada como qualitativa. Como resultados da pesquisa percebe-se que nem todos os líderes tem a real percepção da visão que seus liderados têm da sua gestão, podendo gerar distorções no processo de liderança da empresa.

Palavras-chave: liderança. comportamentos. atitudes.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

ANALYSIS OF THE COUNTERPARTMENT BETWEEN LEADERS 'EVALUATION AND SELF-EVALUATION OF LEADERS: A CASE STUDY

ABSTRACT

This article seeks to analyze the counterpoint between the self-evaluation of the leaders of a private company and the evaluation of its leaders on the same issues that involve their behaviors and attitudes. The research was conducted in a company that has been operating for 32 years in the market as a service center and parts for trucks. To carry out the research, questionnaires were applied with 62 employees and 7 company leaders. The questionnaire was constructed with 15 questions that measured the leader competencies presented by each company leader, being possible to compare the evaluation of the leaders in relation to the self-assessment of the leaders in the same questions, from the calculation of the means and the standard deviation. The study consisted of a descriptive research, which used as procedures the case study with survey survey and how the approach can be classified as qualitative. As results of the research, it is noticed that not all leaders have the real perception of the vision that its leaders have of its management, being able to generate distortions in the process of leadership of the company.

Keywords: *leadership. behaviors. attitudes.*



1 INTRODUÇÃO

O ser humano é considerado um ser autopoiético ou seja, é capaz de se autoproduzir a partir de critérios, programas e códigos de seu próprio ambiente (MOREIRA, 2004). No entanto, apesar dessa capacidade, quanto mais tecnologias se incorporam aos ambientes organizacionais, mais aumentam as necessidades em administrar pessoas. O relacionamento entre empresas e colaboradores evoluiu, pessoas antigamente eram vistas apenas como recursos, hoje como talentos. Porém, nem por isso as relações deixaram de ser menos conflituosas, tornaram-se sim mais equilibradas quando desejos e anseios pessoais e profissionais caminham junto aos interesses organizacionais.

Nesses termos, é oportuno mencionar que a liderança é o processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e das influências que exercem umas sobre as outras. Os componentes desse processo são compostos por instituição, líderes, liderados. Tal processo ocorre em várias unidades como famílias, organizações, política, religião, esporte em todos os níveis e esferas sociais. Em qualquer desses núcleos é possível observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, ou seja, toda pessoa é, potencialmente, um líder (LIMONGI-FRANÇA; ARRELANO, 2002).

O estudo da liderança no campo organizacional tem se expandido, sobretudo, em virtude de novo cenário, caracterizado pela competitividade, globalização, revolução tecnológica, e aumento da complexidade dos ambientes internos e externos das organizações. Esse cenário aumenta a dificuldade para reter talentos e exige a presença de líderes mais efetivos. O papel desses profissionais no meio organizacional, envolve muito mais que tomada de decisão, envolvem criação de redes de relacionamentos que conduzam liderados a cumprirem seu papel em que as atividades que são determinadas pelas circunstâncias do trabalho ou organização. Para isto é necessário compreender os relacionamentos entre os determinantes do desempenho como eficiência e confiabilidade do processo, recursos humanos, relacionamentos, inovação e adaptação (BECKER, 2013).

Desse modo, é importante que as organizações trabalhem na formação de lideranças capazes de regerem equipes altamente qualificadas uma vez que a liderança pode movimentar as empresas de seu estado presente para um estado futuro, onde o líder pode criar visões de



oportunidades potenciais para a organização, pode instigar comprometimento nos seus liderados, como também injetar novas culturas e estratégias nas organizações que enfocam recursos, energia e resultados (LADAIN; COSTA; SALLES, 2012).

Nesse contexto, este artigo objetiva analisar o contraponto entre a auto avaliação dos líderes de uma empresa privada e a avaliação dos seus liderados sobre as mesmas questões que envolvem seus comportamentos e atitudes. Esta análise possibilita identificar as congruências e as divergências de opiniões acerca do papel dos líderes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança pode ser definida como o processo capaz de direcionar determinadas atividades de grupos ou indivíduos visando à obtenção de um objetivo ou meta em determinada situação. Ou seja, é uma habilidade que pode ser entendida como despertar motivação nos sujeitos, para que esses venham a contribuir para o alcance dos objetivos pretendidos, bem como orientados para alinhar os interesses pessoais com os buscados pela organização (GONÇALVES; MOTA, 2011).

Silva; Laros e Mourão (2007) colocam que a liderança é um conjunto de comportamentos que possibilitam os ocupantes de funções gerenciais realizarem a coordenação de atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual está inserida.

A temática liderança é um assunto que vem sendo investigado de forma científica desde meados do século XX. No entanto, ainda se verifica uma coesão empírica e conceitual limitadas nas pesquisas, pois mesmo que tenham sido feitas tentativas para se entender e descrever o comportamento gerencial, esse é multifacetado e é influenciado por atributos contextuais e subjetivos (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Por muito tempo, entendeu-se que líder era um indivíduo com qualidades inatas, sendo responsável pela supervisão, direcionamento e controle da equipe. Esse pensamento tornou-se ultrapassado. Verifica-se que grande parte dos indivíduos pode desenvolver a habilidade de liderança. (ARAÚJO et al, 2013). No cenário atual em que as organizações se encontram, verifica-se diversos desafios. Entre eles, pode-se apontar as dificuldades de gestão da complexidade, da administração das mudanças e da cultura organizacional, além disso, os

indivíduos que executam a função de líder devem estar preparados para lidar com a complexidade das pessoas, que são movidas por motivações e objetivos diferenciados (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010).

Araújo et al (2013) também inferem o clima instável vivenciado pelas organizações como um viés para desenvolver uma liderança transformadora, equilibrada e voltada no sentido de alcançar os interesses coletivos. Logo, verifica-se a significativa importância do líder alcançar os objetivos da organização através do perfil e das competências fundamentais de um líder.

Ao se tratar o tema líder ou liderança, verifica-se que diferenciadas abordagens são consideradas, relacionando-se às habilidades e competências que devem ser evidenciadas ou demonstradas pelos líderes, bem como o estilo que deve ser adotado pelo mesmo devido ao foco de direcionamento de suas atividades, que pode ser mais nas pessoas envolvidas ou mais nos processos. A abordagem teórica sobre a liderança também considera o papel do liderado do ponto de vista das suas expectativas e por seu posicionamento em relação ao que se espera dele.

Todas essas possibilidades vão confluir no contexto de uma situação ou ambiente, influenciando por fim na forma que a liderança será exercida. Faz-se relevante o conhecimento do ambiente e o conhecimento das pessoas lideradas, ou seja, indivíduos que se identifiquem com a organização e detenham um melhor conhecimento das questões organizacionais, estão preparados para enfrentá-las mais facilmente e apresentam propostas de desenvolvimento que vão ao encontro da realidade do contexto onde se encontram. (GONÇALVES; MOTTA, 2011).

Goleman, Boyatzis e McKee (2007) apresentam dezoito competências que devem ser desenvolvidas no indivíduo que pretende exercer uma liderança eficaz (conforme quadro 1). Essas competências proporcionam uma orientação prática para que gestores desenvolvam a capacidade de liderar suas equipes. Os autores defendem que essas competências não são inatas, mas podem e devem ser desenvolvidas para que líderes sejam habilitados a exercer uma liderança baseada em inteligência emocional e competências.

Quadro 1 - Competências de Liderança

A autoconsciência emocional: buscar a consciência do modo como os seus sentimentos os influenciam e como influenciam o seu trabalho. Se for capaz de gerir as suas emoções mais facilmente consegue harmonizar as emoções dos seus colaboradores.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

A autoavaliação: busca do conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, aceitam bem as críticas e estão determinados a aperfeiçoar as falhas.
A autoconfiança: têm um entendimento das suas capacidades e conseguem usá-las na medida devida.
O autodomínio: os líderes com esta característica conseguem dirigir as emoções negativas, de forma vantajosa. Estes líderes mantêm uma postura de segurança e calma, mesmo em situações complicadas.
A transparência: são abertos quer em relação às suas emoções como em relação às crenças e aos comportamentos. Admitem as suas falhas e buscam uma postura ética.
A capacidade de adaptação: perante as solicitações mantêm-se serenos. Estão aptos para a mudança e agem com visão no futuro.
A capacidade de realização: estão, constantemente, à procura de melhoria, tanto para si como para os outros, através da fixação de objetivos ousados, mas passíveis de serem alcançados.
A capacidade de iniciativa: Estes líderes não ficam à espera que as coisas lhes cheguem à porta, ao invés, vão à procura das oportunidades;
Otimismo: são possuidores de uma perspectiva positiva perante as dificuldades. Os líderes com esta característica vêm o lado positivo das questões e das pessoas, descobrindo ensejos, mesmo nas situações delicadas.
Empatia: captam as emoções não expostas e têm a capacidade de perceber as diferentes perspectivas.
Consciência organizacional: estão a par dos detalhes da organização que não são expressos, mas que se revelam no relacionamento interpessoal.
Espírito de serviço: acompanham as vertentes do serviço mantendo uma disponibilidade para o que for necessário.
A liderança inspiradora: criam ressonância e são exemplo do que é solicitado aos membros da instituição. Conseguem fazer com que o trabalho a desenvolver não seja rotineiro, mas sim estimulante.
A influência: conseguem levar o grupo ao encontro do que é pretendido. Estes líderes conseguem ser persuasivos e cativantes.
A capacidade para desenvolver os outros: mostram interesse, norteiam e compreendem os pontos fortes e as falhas dos constituintes do grupo.
Catalisador de mudança: reconhece a necessidade de mudar e defende essa necessidade.
Gestão de conflitos: tenta compreender as diferentes partes envolvidas, debruçando-se sobre as divergências com o intuito de alcançar uma base de entendimento comum.
Espírito de colaboração e de equipe: é capaz de criar uma atmosfera de interajuda, de cooperação e de fortalecimento do espírito de grupo, bem como da solidificação das relações.

Fonte: Goleman, Boyatzis, McKee (2007, p. 59).

A comunicação é outro fenômeno apontado por Garcia-Santos e Werlang (2013) como sendo um dos alicerces da liderança, tendo em vista que um dos grandes requisitos para um líder é a sua capacidade de transmitir as suas mensagens de forma que consiga persuadir, inspirar e provocar motivação em seus subordinados. No entanto, isso não significa somente a destreza de ser hábil com as palavras, mas também, ser capaz de transformar as ideias em mensagens de modo convincente. Ouvir é elemento constituinte na comunicação. A escuta ativa tem o propósito de entender o que o outro pensa, como age ou o que está acontecendo no dia a dia organizacional.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Para Araújo et al (2013) o líder transforma sua equipe ao buscar conscientizá-la da importância dos resultados do trabalho, estimulando a ultrapassar interesses pessoais em benefício do grupo e da organização, podendo-se com isso, alcançar níveis de excelência nos trabalhos. O autor enfatiza ainda que o papel de liderança está envolto por inúmeros obstáculos, logo, o dever e desafio do líder, está em disseminar e implementar dentro das organizações as estratégias que conduzirão ao cumprimento de metas e objetivos estabelecidos.

Gonçalves e Motta (2011) realizaram um estudo que teve como objetivo abordar a necessidade de usar uma ferramenta que desse suporte de forma eficaz ao gestor de projetos para atingir um estilo de liderança mais apropriado à situação e aos liderados. Concluíram que líderes com maior adequação obtinham subordinados mais dispostos a realizar as tarefas, menor vontade de mudar de emprego, maior bem-estar e menos níveis de estresse no trabalho. Em suma, mostraram que não há conclusões sobre qual estilo de liderança se adequa melhor a profissionais e gerentes de projeto, porque nenhum estilo de liderança poder ser conceituado como o melhor nas diversas circunstâncias. A realidade do contexto organizacional é um fator imprescindível para o sucesso e a efetividade dos estilos de liderança.

Sant'anna, Campos e Loft (2012) realizaram um estudo com 13 executivos de grandes organizações brasileiras localizadas em São Paulo e Minas Gerais. Os objetivos principais eram investigar os significados dados ao líder e aos estilos de liderança junto à experiência dos executivos investigados, investigar temas-chave ao avanço de lideranças no atual contexto organizacional; identificar as aptidões e desafios da temática liderança na atualidade. Entre seus achados, os autores concluem o perfil do líder depende de diversos fatores, tais quais a personalidade do gestor, a cultura da organização, o ramo de atividade da empresa, o perfil das pessoas a serem lideradas, enfim, todo o contexto que envolve o líder, a organização e os liderados.

Fonseca; Porto e Barroso (2012) objetivaram estudar os efeitos de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. Para tanto aplicaram um questionário com 324 profissionais da cidade de Brasília, sendo 88,5% de órgãos públicos, 76% homens, com idade média de 33,36 anos. Os resultados indicam que a atitude perante a liderança transformacional é mais influenciada por valores. O estilo transformacional se refere aos comportamentos



gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização. Os autores apontam ainda como característica desse estilo de liderança o reconhecimento do bom desempenho e o fornecimento de feedback positivo.

Silva e Mourão (2015) investigaram se o estilo de liderança dos chefes influencia no impacto do treinamento no desempenho dos subordinados. Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa com 264 funcionários de uma indústria de refrigerante situada no Estado do Rio de Janeiro. Os resultados apontam correlação positiva do impacto do treinamento no trabalho com os estilos de liderança voltado para as pessoas e voltado para a produção. Os autores sugerem que há maior impacto dos eventos de capacitação no desempenho do trabalho quando os egressos de treinamentos são liderados por gerentes focados na produção e quando recebem o suporte psicossocial necessário para aplicação das competências adquiridas.

Diante do exposto percebe-se uma preocupação em definir estilos de liderança, sem haver preocupação com o movimento subjetivo de líderes. Importante dizer que líderes são sujeitos humanos, sendo assim, não há um movimento único em todos os momentos. O estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder. Nesse sentido, as características dos estilos de liderança se referem ao estilo de comportamento que o líder utiliza para definir a sua abordagem de sucesso. Porém, essa conduta não acontece de maneira padronizada em todas as situações, por conta de questões idiossincráticas da pessoa e do contexto onde está inserido. Assim, não se pode dizer qual o estilo de liderança de cada pessoa, pois ao mesmo tempo em que um líder é democrático ele pode ser liberal, nem qual estilo de liderança seja mais adequado, uma vez que dependerá de variáveis situacionais e contextuais (GARCIA-SANTOS; WERLANG, 2013).

Ainda assim, a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, sendo essencial em todas as funções da administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (BERLOT; MARQUES, 2012). A liderança é dependente de muitas variáveis, sendo algumas delas a cultura organizacional, a política da empresa, as expectativas e características dos colaboradores (TURANTO; CAVAZOTTE, 2016).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Os modelos de competências, baseados nos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes à prática da liderança, podem ser utilizados como referência para o desenvolvimento de líderes, seja por meio de ações formais, ou seja, treinamentos e capacitações ou informais que se compõem nas estratégias de aprendizagem no contexto laboral. Nesse sentido, a efetividade da liderança pode estar relacionada à expressão de competências de liderança. Ou seja, quanto mais o líder apresenta comportamentos relacionados às competências, mais efetivamente ele atua perante a sua equipe (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

O conjunto de características favoráveis ao bom desempenho de liderança parece estar relacionado com a capacidade de analisar os dados disponíveis para planejar o que irá fazer; iniciativa para implementar ações; habilidade de relacionamento interpessoal para comprometer os seus subordinados para com as tarefas, trabalhando integrativamente com a equipe. Os autores colocam a capacidade de planejamento como sendo a disponibilidade de preparar um roteiro ou conjunto ordenado de ações, visando atingir os objetivos ou metas (GARCIA-SANTOS; WERLANG, 2013).

A capacidade de análise inclui senso crítico para adquirir e interpretar as informações acerca de um assunto, envolvendo a habilidade de entender o relacionamento das partes envolvidas com um todo. Já a capacidade de iniciativa é explicada como a possibilidade de conceber e executar, com a liberdade de fazer proposições; é ter a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias. A capacidade de integração humana refere-se à habilidade de um indivíduo se inserir em um grupo de pessoas, compartilhar valores e crenças, superar divergências e contribuir cooperativamente para o crescimento de todos, em outros termos, a capacidade de trabalhar em equipe gerenciando relacionamentos com uma disposição mental colaborativa. E o relacionamento interpessoal consiste na capacidade de compreender outras pessoas empaticamente e estabelecer contato efetivo com elas.

3 METODOLOGIA

O presente artigo teve como objeto de estudo analisar o contraponto entre a auto avaliação dos líderes de uma empresa privada e a avaliação dos seus liderados sobre as mesmas questões que envolvem seus comportamentos e atitudes. A pesquisa foi realizada em uma



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

empresa que atua há 32 anos no mercado como centro de serviços e peças para caminhões. Foram aplicados questionários com 62 colaboradores e 7 líderes da empresa.

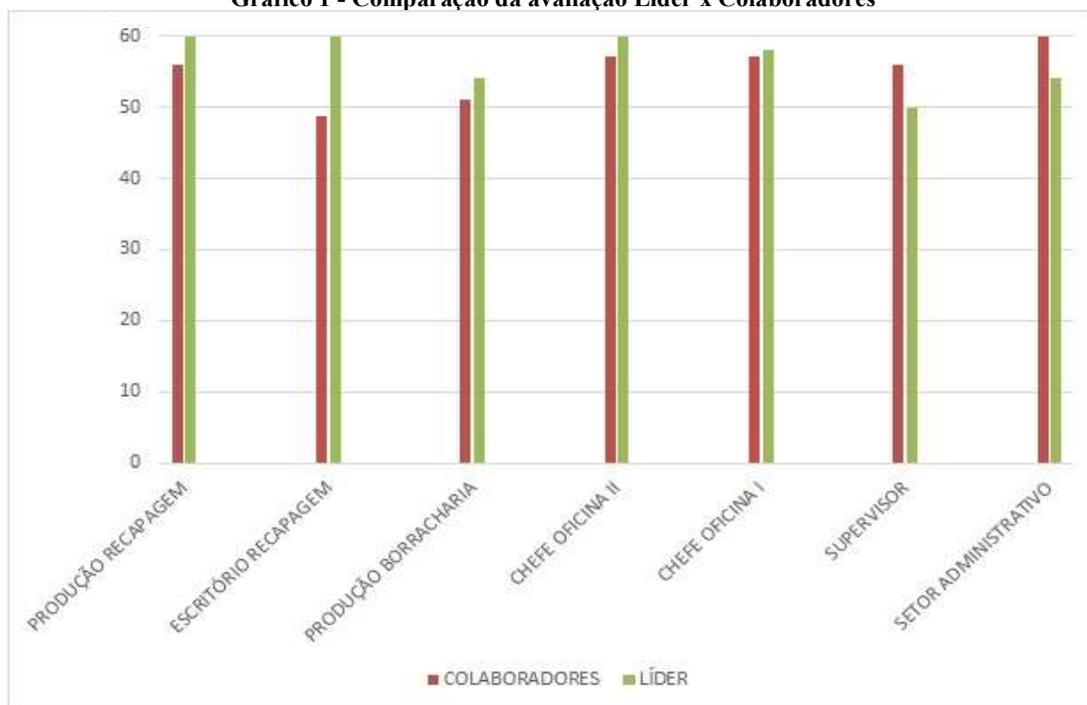
O questionário foi construído com 15 questões que mediam as competências de líder apresentadas por cada líder da empresa, sendo possível comparar a avaliação dos liderados em relação a autoavaliação dos líderes nas mesmas questões, a partir do cálculo das médias e do desvio padrão. De acordo com Richardson (1999) os questionários têm objetivo de cumprir duas funções na pesquisa, de descrever características e de medir determinadas variáveis de um cunho social.

O estudo consistiu em uma pesquisa descritiva, que segundo Barros e Lehfeld (2007) analisa e registra dos dados sem interferência do pesquisador, e é geralmente usado em pesquisas mercadológicas e de opinião. A respeito dos procedimentos utilizados trata-se de um estudo de caso com levantamento survey. Segundo Stake (2000), o estudo de caso é utilizado quando há a escolha de um objeto definido pela investigação de um caso em particular para que se possa realizar uma busca circunstância de informações. Quanto a abordagem a pesquisa pode ser classificada como qualitativa pois após a coleta dos dados estes foram analisados e interpretados a fim de criar um entendimento do contexto pesquisado (CROKER, 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário avaliou aspectos relacionados às seguintes competências do líder: Transparência, Espírito de Serviço, Liderança Inspiradora, Espírito de Colaboração e Equipe, Gestão de Conflitos, Influência, Capacidade de Adaptação, Capacidade de Realização, Capacidade de Desenvolver os Outros e Empatia (GOLEMAN, BOYATZIS, McKEE, 2007). Foram 62 colaboradores que avaliaram os 7 líderes da organização, sendo que estes também responderam as mesmas questões, ou seja, realizando uma autoavaliação.

Gráfico 1 - Comparação da avaliação Líder x Colaboradores

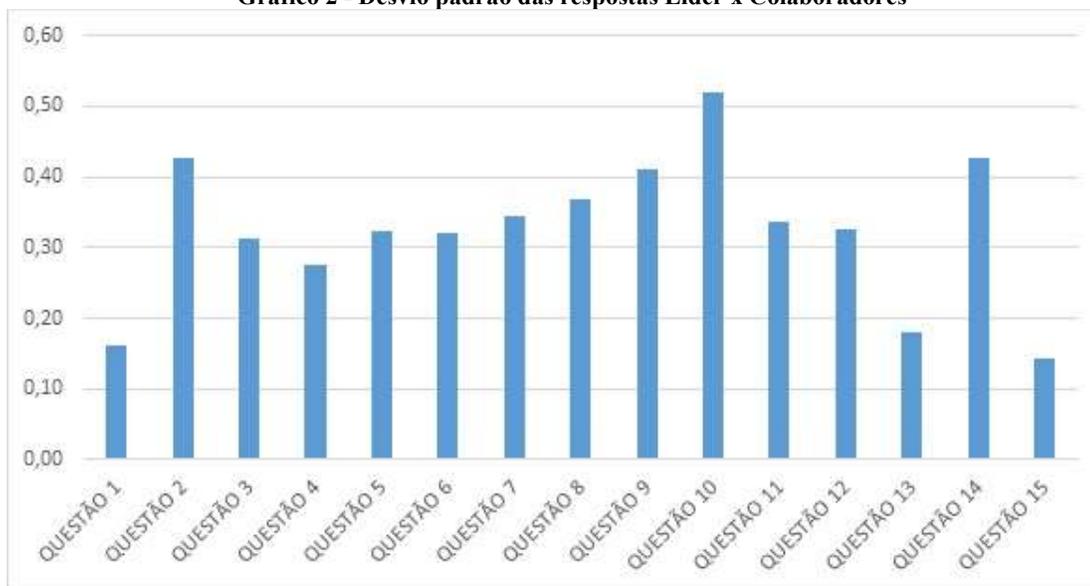


Fonte: As autoras (2017).

Os resultados apontam que em suas autoavaliações três líderes (Produção Recapagem, Escritório Recapagem e Chefe Oficina II) denominaram-se como 100% competentes nos quesitos avaliados. No entanto, na visão de seus colaboradores existem aspectos a melhorar. No outro extremo, dois líderes (Supervisor e Setor Administrativo) foram avaliados pelos colaboradores como 100% competentes, entretanto avaliaram-se com nota menor do que a de seus colaboradores.

A maior divergência de respostas aconteceu com o líder do Escritório da Recapagem, cuja auto avaliação foi 18,8 pontos percentuais maior do que a dos colaboradores. O Supervisor e o líder do Setor Administrativo, tiveram auto avaliações 10 pontos percentuais menores do que a dos colaboradores. A avaliação cujos resultados mais se aproximaram foi a do Chefe da Oficina I, com diferença de apenas 1,5 pontos percentuais.

Gráfico 2 - Desvio padrão das respostas Líder x Colaboradores



Fonte: As autoras (2017).

A questão que mais apresentou diferença nas respostas de líderes e colaboradores foi a de número 10, que avaliava o carisma do líder (bom humor e entusiasmo), com dispersão de 1,24 para o líder do Escritório da Recapagem e 0,71 para o Supervisor e o líder do Setor Administrativo. Na questão 2, relacionada a soluções de problemas diários, as maiores dispersões ocorreram com o Supervisor e o líder do Setor Administrativo, com 0,71 ponto. Na questão 14, que perguntava se o líder é de fácil relacionamento, as maiores dispersões estão com o líder do Escritório da Recapagem e o líder do Setor Administrativo, também com 0,17 ponto.

Com menor dispersão tem-se a questão número 15, relacionada à comunicação clara e transparente do líder, com 0,14 ponto. Seguida da questão 01 sobre a confiança, integridade e honestidade do líder com 0,16 e a questão 13 sobre o feedback de dúvidas e solicitações da equipe, com 0,18 ponto de dispersão.

Os resultados de cada líder mostraram-se bastante pertinentes com o perfil de cada profissional, e serão utilizados como base para o planejamento de ações de melhoria de gestão, utilizando-se de modelos de competências necessárias para cada área de atuação como forma



de proporcionar uma liderança mais efetiva perante a equipe (LINS, BORGES-ANDRADE, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que nem todos os líderes têm a real percepção da visão que seus liderados têm da sua gestão. Essa dispersão pode resultar em problemas de liderança, seja porque o líder se percebe muito acima do que os seus liderados o consideram, seja a visão inversa. Essas divergências apontam para um erro de visão e, provavelmente, um erro de liderança, já que o ponto de vista dos colaboradores interfere na liderança efetivamente exercida e vice-versa.

Quando o líder tem uma visão de sua liderança acima da percepção de seus colaboradores pode ser considerado soberbo ou convencido, acarretando dificuldades de relacionamento, já que se considera perfeito - fato que seus liderados não concordam. Esse tipo de líder costuma não considerar necessários os projetos de evolução da sua liderança propostos pela organização. O contrário pode ser igualmente prejudicial, pois aponta um “excesso de humildade” ou mesmo uma baixa autoestima do líder, o que futuramente pode prejudicar seu progresso na organização. Entretanto, essa situação faz com que ele busque sempre o aperfeiçoamento, o que é característica importante para um líder.

Quando a avaliação de líder e liderados é próxima demonstra que ambos estão sintonizados com os pontos fortes e fracos dessa relação, o que se apresenta bastante sadio para a equipe. Quando ambos os lados estão coesos a cooperação e os resultados tornam-se mais adequados e o ambiente de trabalho apresenta-se apropriado. Pode-se dizer que a comunicação é eficaz e o relacionamento aberto e transparente produzem resultados melhores de desempenho das equipes. Sob essa ótica, é interessante ressaltar que a comunicação foi bem avaliada por ambos (líder e liderados), já que esse é um dos alicerces da liderança.

Outras competências que foram avaliadas de maneira similar por líder e liderados foram o fornecimento de feedback e o comportamento do líder em relação à confiança e integridade que, corroborando com a pesquisa de Fonseca, Porto e Barroso (2012), indicam uma liderança transformacional influenciada por valores. Imperativo dizer que o comportamento do líder reflete em seu estilo de liderança, e que essa conduta não ocorre de



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

maneira padronizada em todos os momentos da relação com a equipe, o que dificulta a definição de um líder como X ou Y.

Os resultados desta pesquisa serão trabalhados de forma individual e coletiva através de um feedback e de um plano de desenvolvimento das lideranças. O conhecimento de como os colaboradores os enxergam verdadeiramente tem o intuito de produzir nestes líderes a autoconsciência emocional, a auto avaliação efetiva, a autoconfiança e o autodomínio, competências necessárias para uma liderança eficaz.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.J.F.; MOURA, M.R.; TORRES, P.B. Contribuições da Liderança Situacional para as Organizações. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, RJ, 2010.

ARAÚJO, M.R.M.; et al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n.2, pp. 203-211, abr./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a05.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BECKER, D.N. **Identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento**. 2013. 172 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0307-D.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2017.

CROKER, Robert A. An Introduction to qualitative research. In: HEIGHAM, Juanita; CROKER, Robert A. **Qualitative research in Applied Linguistics: a practical introduction**. Great Britain: Palgrave Macmilian, 2009.

FONSECA, A.M.O.; PORTO, J.B.; BARROSO, A.C. Os efeitos dos valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 3, pp. 122-149, mai./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 jan. 2017.

FONSECA, A.M.O.; PORTO, J.B.; ANDRADE, J.E.B. Liderança: Um retrato da Produção científica Brasileira. **Anpad**. v. 10, n. 3, pp. 290-310, mai/jun, 2015.

GARCIA-SANTOS, S.C.; WERLANG, B.S.G. Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. **Estudos de Psicologia**, v.18, n. 2, pp. 182-191, abr./jun. 2013.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a03.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações**. 3. ed. Gradiva, 2007.

GONÇALVES, H.S.; MOTA, C.M.M. Liderança Situacional em Gestão de Projetos: Uma revisão de literatura. **Produção**, v. 21, n. 3, pp. 404-416, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2017.

LADAIN, M.C.V.; COSTA, I.S.A.; SALLES, D.M.R. As práticas de gestão de pessoas nas empresas de economia de comunhão: estudo de caso no Polo Spartaco. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, pp. 858-882, dez. 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n4/a06v10n4.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Limongi - França, Ana Cristina. Et al. As pessoas na organização. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LINS, M.P.B.E.; BORGES-ANDRADE, J.E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estud. psicol.** [online], v.19, n.3, pp.159-168, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000300001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 fev. 2017.

MOREIRA, M.A. **A epistemologia de Maturana**. **Ciênc. educ.** (Bauru), Bauru, v. 10, n. 3, dez. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v10n3/20.pdf>>. Acesso em 30 ago. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, A.S.; CAMPOS, M.S.; LOFT, S. Liderança: O que pensam executivos brasileiro sobre o tema. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 6, pp. 122-149, nov./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000600004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 ago. 2017.

SILVA, W.; LAROS, J.A.; MOURÃO, L. **Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial**. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, pp.7-30. 2007.

SILVA, N.S.O.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n.1, pp. 260-283, 2015. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v15n1/v15n1a15.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

STAKE, R. Case studies. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). **Handbook of qualitative research**. London: Sage; 2000.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

TURANTO, L.M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, jul/ago. 2016.