

3.1 Artigos Originais

3.1.1 Mapeamento dos estilos de liderança utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG

Emanuela Nunes dos Santos; Elenice Esteves de Oliveira

Mapeamento dos estilos de liderança utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG

SANTOS, E.N. dos¹; OLIVEIRA, E.E. de²

(1) Aluna do curso de Psicologia do Centro Universitário Ítalo Brasileiro.

(2) Bacharel em Psicologia, mestre em Educação, Administração e Comunicação pela Universidade São Marcos, Docente do Centro Universitário Ítalo Brasileiro. E-mail: elenice.oliveira@italo.edu.br

COMO CITAR O ARTIGO:

SANTOS, E.N. dos; OLIVEIRA, E.E. de. **Mapeamento dos estilos de liderança utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG.** URL: www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html. São Paulo SP, v.12, n.3, p. 125-153, abr/2022.

Unitalo em Pesquisa, São Paulo SP, v.13, n.1, jan/2023.

RESUMO

Atualmente, a figura do líder passou a ser considerada como necessária e fundamental na gestão das grandes empresas fazendo com que o chefe tradicional, fazedor de planilhas e relatórios apenas para seguir procedimentos burocráticos se tornasse figura obsoleta, dispensável e em processo de extinção. A gestão de pessoas para ser efetiva precisa de uma liderança para desenvolver a equipe, para atingir os resultados organizacionais e transformar as pessoas no capital humano mais valioso para qualquer organização. Os objetivos dessa pesquisa são: mapear o fator de liderança das equipes de líderes de uma empresa utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG; tabular e analisar os resultados da pesquisa aplicada na empresa; identificar os fatores de liderança (fator relacionamento, fator situacional e fator tarefa) que mais se sobressai em cada líder pesquisado, para avaliar a possibilidade de promover mudanças e melhorias no desenvolvimento das lideranças. Utilizou-se o mapeamento dos estilos de liderança utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial - EAEG, que foi aplicada para os líderes de uma empresa na área de Construção Civil. Observou-se que a média geral da liderança se apresentou equilibrada quando comparada de forma conjunta. O que nos levaria a pensar que há um equilíbrio destes estilos, em relação aos fatores relacionamento, situação e tarefa, ou pode ter sido de certa forma, “mascarada”, pelo baixo volume de colaboradores respondentes.

Palavras-Chaves: Liderança, Gerenciamento, Estilo de Liderança, Motivação.

ABSTRACT

Currently, the figure of the leader has come to be considered as necessary and fundamental in the management of large companies, making the traditional boss, who creates spreadsheets and reports just to follow bureaucratic procedures, become an obsolete, expendable figure and in the process of extinction. People management, to be effective, needs leadership to develop the team, to achieve organizational results and transform people into the most valuable human capital for any organization. The objectives of this research are: to map the leadership factor of a company's leadership team using the Management Style Assessment Scale - EAEG; tabulate and analyze the results of applied research in the company; identify the leadership factors (relationship factor, situational factor and task factor) that most stand out in each leader surveyed, to assess the possibility of promoting changes and improvements in leadership development. The mapping of leadership styles was used using the Management Style Assessment Scale - EAEG, which was applied to the leaders of a company in the field of Civil Construction. It was observed that the general average of leadership was balanced when compared together. Which would lead us to think that there is a balance of these styles, in relation to relationship, situation and task factors, or it may have been, in a way, "masked", by the low volume of responding employees.

KEYWORDS: Leadership, Management, Leadership Style, Motivation.

1. INTRODUÇÃO

Existe uma vasta literatura sobre liderança. Inicialmente, pensava-se que a liderança era algo nato, ou seja, o indivíduo já nascia com essa capacidade. Com o desenvolvimento da ciência, passa-se a considerar a liderança como uma habilidade a ser desenvolvida; portanto, qualquer pessoa pode ser treinada para liderar. Atualmente, existem inúmeras teorias sobre liderança que contemplam diversos aspectos do ser humano.

Considera-se a liderança um dos temas mais importantes e modernos da Gestão de Pessoas, um dos campos de estudo da psicologia organizacional e do trabalho.

No setor corporativo é de extrema importância avaliarmos as condições qualitativas dos líderes que atuam nas organizações, considerando que estamos constantemente lidando com pessoas e conseqüentemente entramos em contato com suas demandas e históricos pessoais.

Dentre as várias definições de liderança encontradas na pesquisa bibliográfica, a mais difundida é que: liderança é a capacidade de influenciar pessoas em busca de objetivos pré-definidos (CAVALVANTI, 2005, p. 37).

Para Chiavenato (2002, p. 148) a liderança pode ser definida “como influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos”. A liderança é um tipo de “influenciação” entre pessoas. A influência é um conceito ligado ao poder e a autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento das pessoas ou de grupos.

Segundo Robbins (2002) a liderança refere-se ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Para esse autor (p.29), “Liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas em prol do mesmo objetivo”.

Definir liderança não é uma tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la. A definição mais corrente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos. Ao longo dos tempos, o conceito liderança vem passando por transformações em função do contexto cultural, social e ambiental dos pesquisadores (CAVALVANTI, 2005, p. 37).

Para Covey (2005, p. 96) “liderar é comunicar às pessoas seu valor e o seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas”.

Dubrin (2003, p. 266) aborda que um líder eficaz deve ter habilidades cognitivas e conhecimentos. Parte do princípio de que os líderes das organizações possuem uma habilidade eficaz para solucionar problemas. Eles preveem os problemas antes que ocorram e perseveram até que eles estejam resolvidos. Durante esse processo, os líderes denotam imaginação e criatividade.

Segundo Adair (1977), as competências empatia, reconhecimento e respeito às pessoas que ali está prestando os seus serviços, são fundamentais para a liderança no meio profissional:

[...] temos a questão de que os indivíduos levam ao grupo suas próprias necessidades — não somente as necessidades físicas de alimento e abrigo, como também as necessidades psicológicas: reconhecimento, sensação

de estar fazendo algo útil, status e a necessidade mais profunda de estar dando e recebendo de outras pessoas numa realidade ocupacional. Essas necessidades individuais são talvez mais profundas do que muitas vezes podemos perceber[...] (ADAIR, 1997, p.21).

É um fator relevante o perfil do profissional na posição de líder:

[...]Você não pode deixar de lado questões de personalidade e caráter na liderança. Existem algumas qualidades que você tem que ter. Basicamente, você deveria possuir, servir de exemplo, e talvez até mesmo personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho. Enfatizei por ser fundamental. Sem isso você não terá credibilidade. (Incidentalmente, aqui está uma das primeiras diferenças entre líderes e administradores: este último pode ser nomeado sobre outros numa hierarquia, independentemente de possuir ou não, as qualidades requeridas.)[...]. (ADAIR, 1997, p.21).

Executar uma boa liderança requer o autoconhecimento e performace nas atitudes cabíveis e éticas a serem tomadas:

[...]Todos os principais campos da liderança — posição, conhecimento, e personalidade — são importantes. Para conseguir que pessoas livres e iguais cooperem e produzam grandes resultados, você precisa se apoiar na segunda e terceira formas de autoridade, assim como na primeira. É como uma corda de três fieiras. Não ponha peso demais numa fieira só.[...] (ADAIR, 1997, p.18).

O movimento de valorização dos estilos contemporâneos de liderança no trabalho, teve início a partir da constatação e necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos, sociais e comportamentais na produtividade, em oposição a Teoria Clássica, em que a ênfase estava na tarefa: o trabalhador apenas executava seu trabalho diariamente sem envolvimento. As bases desses movimentos contrários à Teoria Clássica iniciaram-se a partir dos estudos

desenvolvidos pelo psicólogo Elton Mayo. Em consequência, iniciou-se um processo de valorização das relações humanas e a liderança começou direcionar-se para esse foco.

O líder tem que saber lidar com as adversidades dadas pelo grupo ao qual atua:

[...] De fato, se você observar atentamente as questões que envolvem a liderança, existem sempre três elementos ou variáveis:
o líder — qualidades de personalidade e caráter;
a situação — em parte constante, em parte variável;
o grupo — os seguidores: suas necessidades e valores[...] (ADAIR, 1997, p.21).

Com o advento da estruturação das organizações por processos juntamente com a competitividade sendo mandatária na era da globalização, eliminaram-se as barreiras internas e os líderes foram obrigados a assumir papéis de “donos do negócio”.

O tema liderança provoca grande interesse, tanto para aqueles que lideram como para os que são liderados. Tem ocupado um lugar de destaque nas discussões em congressos, dentro das salas de aula e em qualquer oportunidade onde as pessoas se encontram para discutir os destinos dos negócios.

É muito importante ter uma percepção clara da sua equipe, onde o líder sabe como fazer, quem é, o porquê de realizar tal tarefa daquela forma, sendo assim desenvolver habilidades conceituais dentro do processo apresentado, é no mínimo primordial:

[...]O que tudo isso tem a ver com liderança? Simplesmente o seguinte: para a realização da tarefa em comum, e para manter o trabalho de equipe, certas funções devem ser cumpridas. E uma função é o que você faz, em oposição a

uma qualidade, que é um aspecto do que você é. Por exemplo; alguém tem que definir os objetivos, fazer o planejamento, ou manter a equipe unida se ela estiver sendo ameaçada por forças destrutivas. Agora estamos em terreno firme, pois você já pode aprender a prover as funções de liderança demandadas por tarefa, equipe e necessidades individuais. Essa é a porta de entrada para a liderança efetiva. Além do mais, você pode aprender — pela prática, estudo, experiência e reflexão — a executar as funções com habilidade: elas se transformarão em suas habilidades de liderança. Isso não significa que você irá realizar todas elas o tempo todo. Mas elas serão como ferramentas afiadas, brilhantes e bem lubrificadas no seu estojo, prontas para uso imediato, assim que a necessidade surgir[...]. (ADAIR, 1997, p.21).

À medida que se apresentam as dificuldades dentre os processos laborais, o papel do líder é movimentar e fomentar dentre seus colaboradores, o intuito em atingir um único objetivo, demonstra como o contexto gerencial está em metamorfose, uma vez em que há necessidade em adaptações, de acordo com cada pessoa e cenário.

A chave para se dispor dentro dos processos estabelecidos traz certezas e conceitos abertos para com os seus liderados, é fundamental manter a ética e moral dentro do grupo ao qual faz parte.

Os estudos sobre liderança iniciaram-se com teorias simples, e com o tempo, as investigações e os estudos se tornaram cada vez mais complexos (BITENCOURT, 2004).

Macêdo (2005, p. 111) afirma que o poder, autoridade e responsabilidade são pontos intrinsecamente relacionados no exercício da liderança. 'Poder' é a capacidade de influenciar pessoas, grupos e decisões. 'Autoridade' é o direito de comandar pessoas visando à obtenção de resultados e tem como base a formalidade e aceitação.

Responsabilidade é a obrigação criada a partir do momento em que se aceita uma determinada parcela de autoridade.

Segundo Robbins (2002, p. 57), a confiança é a essência da liderança, porque é impossível liderar pessoas que não confiam no líder.

Quando os funcionários confiam no líder, eles estão dispostos a seguir e praticar suas ações, pois se sentem seguros de que seus direitos e interesses estão preservados e que não serão utilizados contra eles próprios. Para o autor a confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista, seja por palavras, ações ou decisões.

A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. Quando os liderados confiam em seu líder, estão dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações deste.

Parte da tarefa da liderança foi e continuará sendo trabalhar com pessoas para descobrir e resolver problemas, contudo, essa tarefa dependerá do grau de confiança que as pessoas têm no líder. A confiança e o valor que a equipe possui modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação. (ibidem)

Robbins (2002, p. 58), comenta que “a liderança depende da habilidade de ganhar a confiança dos seguidores”.

Segundo Robbins (2002), algumas pesquisas indicam que para os líderes construírem relacionamentos de confiança com os funcionários, eles precisam das seguintes ações:

- Ser transparente;
- Ser justo;
- Expressar seus sentimentos;
- Falar a verdade;

- Mostrar consciência;
- Cumprir suas promessas;
- Preservar confidências.

Para o autor, as dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança são: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura.

Além da confiança, outro atributo fundamental apontado por Robbins (2002), é a honestidade. Esse atributo é apontado como a principal característica admirada em um líder. Para confiar em um líder, o seguidor precisa sentir que ele é digno de sua confiança. Portanto, uma das habilidades dos líderes eficazes é conquistar a confiança de seus liderados.

Os objetivos desse artigo foram: mapear o fator de liderança da equipes de líderes de uma empresa utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG; tabular e analisar os resultados da pesquisa aplicada na empresa; identificar os fatores de liderança (fator relacionamento, fator situacional e fator tarefa) que mais se sobressai em cada líder pesquisado; apresentar os resultados para a empresa.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi estudo de caso e a Escala de avaliação do estilo gerencial - EAEG, que foi aplicado em uma empresa médio porte, Construtora e Incorporadora, privada, atuante no ramo da Construção Civil.

A avaliação foi veiculada por ferramenta eletrônica (*Survio*), e exportada para Microsoft Excel, para tabulação.

O EAEG foi desenvolvido por Eleuní Antônio de Andrade Melo, autor do capítulo 16: Liderança Gerencial, do livro *Novas Medidas do Comportamento Organizacional*, Editora Artmed, Porto Alegre em 2014.

No quadro a seguir (figura 1), há uma correlação entre os fatores (relacionamento, tarefa e situação), breve definição destes e a quais itens (questões), estão interligados.

Figura 1 – Correlação e definições entre fatores de estilo de gerenciamento.

FATORES	DEFINIÇÕES	ITENS
Relacionamento	Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.	1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. 2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados. 5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. 6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. 10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. 11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. 13. Demonstra confiança nos subordinados. 16. Mostra-se acessível aos subordinados. 19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.
Tarefa	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.	4. Põe o trabalho em primeiro lugar. 7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. 8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). 12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. 14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. 17. Valoriza o respeito à autoridade.
Situação	Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.	3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. 9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. 15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. 18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.

Fonte: Melo (2004)

A Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG é composta de 19 afirmativas, agrupados em três fatores: as afirmativas 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 (nove itens), referem-se ao fator relacionamento. As afirmativas 3, 9, 15 e 18 (quatro itens), referem ao fator situacional e as afirmativas 4,7, 8, 12, 14 e 17 (seis itens), ao fator tarefa.

Na sequência, (figura 02), todas as 19 questões, bem como as descrições de cada número (01 a 05) a ser indicado, pelos respondentes.

Figura 2 – Todas as 19 Questões utilizadas na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial.

ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL – EAEG						
<p>Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.</p> <p>Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:</p>						
		1	2	3	4	5
		Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
Nº	Itens	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					

continuação

Nº	Itens	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasio- nalmente age assim	4 Frequente- mente age assim	5 Sempre age assim
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

Fonte: Melo (2004)

Segundo Melo (p.224/5), a atuação do gestor se volta para um dos seguintes focos:

a) Tarefa – Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas ao trabalho.

b) Relacionamento – Refere-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações. Respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

c) Situação – Refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.

Cada gestor tem sua personalidade, formada pelas experiências e concepções de vida, a partir desta, ao longo da vida e muitas vezes de acordo com a cultura da organização, acaba se determinando maior acentuação num estilo de Liderança, seja de tarefa, relacionamento ou situação.

[...] Posteriormente, os fatores situacionais foram associados aos comportamentos, fazendo surgir uma terceira tendência. Os pesquisadores dirigiram, então, sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados nos tipos de comportamento por ele adotados, que seriam responsáveis pelo aumento da sua eficácia ao dirigir seus seguidores. Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais apontam o fato de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz devem considerar aspectos que fazem parte do ambiente no qual o líder age [...] (MELO, 2004).

2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado esperado é o mapeamento do estilo de liderança organizacional, e a partir desse mapeamento podemos afirmar para a empresa pesquisada qual o estilo de liderança que mais prevalece: o estilo é direcionada para tarefas, ou relacionamentos ou situações.

A partir dos resultados, a empresa poderá fazer ajustes que julgarem necessários, se caso o estilo de liderança que foi apontado na pesquisa não tiver alinhando com a sua estratégia de negócio.

A avaliação foi veiculada por ferramenta eletrônica (*Survio*), e exportada para Microsoft Excel, para tabulação. Quatro colaboradores não responderam à pesquisa (Áreas: Financeira; Engenharia; Fiscal e Contábil). Portanto, obtivemos um retorno de 11 respondentes subordinados, referentes a 05 gestores distintos.

De acordo com a figura 03, verificamos que a média geral da liderança se apresentou equilibrada quando comparada de forma conjunta. O que nos levaria a pensar que há um equilíbrio destes estilos, em relação ao relacionamento, situação e tarefas, ou pode ter sido de certa forma, “mascarada”, pelo baixo volume de colaboradores respondentes.

Figura 3 - Média por Gestor versus Fator de Liderança

	Média de Relacionamento	Média de Situacional	Média de Tarefa
Gestor A.	5	4	5
Gestor E.	5	5	5
Gestor G.	5	5	5
Gestor R.	4	4	4
Gestor V.	4	5	4
Total Geral	5	5	5

Fonte: autoria própria

Verificamos, pela figura 04, que pela média de cada liderança versus a área, os estilos se sobressaem entre os fatores relacionamento e tarefa, principalmente nas áreas de Comercial/Jurídico e Engenharia. Por outro lado, quando avaliamos a área contábil, este líder se sobressai no estilo situacional, em detrimento os outros dois fatores

(relacionamento e tarefa) . Já áreas de administração, recursos humanos e qualidade (ADM/RH/QLD) e Presidência, mantem o equilibrio dos três estilos.

Figura 4 - Média por Gestor/Área versus Fator de Liderança

		Média de Relacionamento	Média de Situacional	Média de Tarefa
Gestor A.	Comercial / Jurídico	5	4	5
Gestor E.	ADM / RH / QLD	5	5	5
Gestor G.	Presidência	5	5	5
Gestor R.	Engenharia	4	4	4
Gestor V.	Contabilidade	4	5	4
Total geral		5	5	5

Fonte: autoria própria

Em relação ao desvio padrão, figura 05, percebemos que apenas na área Comercial/Jurídico e Engenharia, que apontou valor, mas, bem inexpressivo. Notamos que para o Gestor A. o fator é relacionamento e situacional, ja o Gestor R. apenas fator relacionamento.

Analisando separadamente Gestor A. (figura 6) vemos que ele detém de melhores médias em relacionamento e tarefa, o que nos faz entender que leva bastante em consideração questões de afeto, respeito e confiança. Assim como na questão de tarefa, se trata de um gestor que enfatiza os processos, padrões, hierarquias e por outro lado, nas questões situacionais, demonstra ser mais inflexível.

Figura 5 – Desvio Padrão por Gestor/Área versus Fator de Liderança

		DesvPadp de Relacionamento	DesvPadp de situacional	DesvPadp de Tarefa
Gestor A.	Comercial / Jurídico	0,6	0,8	0,2
Gestor E.	ADM / RH / QLD	0,0	0,0	0,0
Gestor G.	Presidência	0,3	0,1	0,3
Gestor R.	Engenharia	0,6	0,4	0,1
Gestor V.	Contabilidade	0,0	0,0	0,0
Total Geral		0,5	0,6	0,3

Fonte: autoria própria

Figura 6 - Média do Gestor A. versus Fator de Liderança

		Média de Relacionamento	Média de Situacional	Média de Tarefa
Gestor A.	Comercial / Jurídico	5	4	5

Fonte: autoria própria

Ao avaliarmos os Gestores E. (Figura 7) e G. (Figura 8), notamos tanto pelas médias apuradas, quanto pelos desvios de ambos que as avaliações se mantiveram de forma linear em todos os fatores. Podemos entender que eles mantêm bom equilíbrio e conseguem transitar entre os três estilos, ou o baixo volume fez com que o resultado tivesse uma tendência ao equilíbrio.

Figura 7 – Média do Gestor E. versus Fator de Liderança

		Média de Relacionamento	Média de Situacional	Média de Tarefa
Gestor E.	ADM / RH / QLD	5	5	5

Fonte: autoria própria

Figura 8 - Média do Gestor G. versus Fator de Liderança

		Média de Relacionamento	Média de Situacional	Média de Tarefa
Gestor G.	Presidência	5	5	5

Fonte: autoria própria

Conforme figura 9, o gestor R. mantém seu equilíbrio dentro dos três estilos, porém, não atingindo a máxima das avaliações, inclusive há um desvio que sobressai em relacionamento. Talvez, se justificaria pela atividade exercida, sendo muito mais o perfil de execução e cumprimento de metas e objetivos, do que atenção as relações interpessoais e as emoções contidas nestas.

Figura 9 - Média do Gestor R. versus Fator de Liderança

		Média de Relacionamento	Média de Situacional	Média de Tarefa
Gestor R.	Engenharia	4	4	4

Fonte: autoria própria

Analisando o gestor V., verificamos que o estilo que obteve maior pontuação foi o situacional, se apresentando como mais flexível, pois, conforme definição, neste estilo o líder pondera seu estilo de liderança

leva em consideração, ponderando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.

Figura 10 - Média do Gestor V. versus Fator de Liderança

		Média de Relacionamento	Média de Situacional	Média de Tarefa
Gestor V.	Contabilidade	4	5	4

Fonte: autoria própria

3. Considerações Finais

Atualmente existem inúmeras teorias sobre liderança que contemplam diversos aspectos do ser humano. Considera-se a liderança um dos temas mais importantes e modernos da gestão de pessoas. As empresas perceberam efetivamente que são as pessoas os maiores responsáveis pelo êxito nos negócios e durante esse processo, a liderança e a forma como é exercida passou a ser um diferencial altamente valorizado.

A metodologia utilizada nesse trabalho foi estudo de caso, na qual buscou-se mapear o fator de liderança das equipes de líderes da empresa, utilizando a Escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG com o objetivo de identificar os fatores de liderança (fator relacionamento, fator situacional e fator tarefa) que mais se sobressai em cada líder pesquisado.

Baseando nas respostas dos pesquisados, constata-se que nos departamentos que tiveram qualquer desvio padrão dos gestores foram nas áreas de ADM/RH/QLD e Contabilidade; entretanto os gestores da

área de Engenharia se apresentou com estilo igualmente situacional e de tarefa, do que de relacionamento, que pode estar vinculado ao tipo de atividade exercida, que inclusive é um dos *cores business* da empresa.

E o gestor de contabilidade, apresentou estilo situacional, denotando maior habilidade em identificar a realidade do ambiente e se adaptar ao estilo de trabalho. Pensando na atividade exercida e na necessidade de precisar lidar com todas as áreas da empresa, faz muito sentido essa característica de estilo.

Ressaltamos ainda, que devido ao baixo número de colaboradores, estes dados podem ter sido tendenciosos ao equilíbrio. Embora, apenas um gestor foi avaliado por um colaborador, demais, tiveram número superior, o que inviabilizaria a hipótese da tendência.

Diante do exposto, podemos considerar que a organização mantém estilos de liderança coerentes com seu negócio e momento atual.

Não existe uma fórmula pronta para a eficácia da liderança nas organizações, e não existem líderes universais que se saiam bem em qualquer circunstância, com qualquer tipo de grupo ou em qualquer tipo de ambiente organizacional, o que existe é uma liderança que é mais indicado ao tipo de negócio, cultura organizacional e a equipe, e que juntos produzem resultados notáveis.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como Tornar-se um Líder**. São Paulo: Nobel, 1997, p.10,18, 19, 21 e 23.

BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CAVALCANTI, Vera Lúcia (Org). **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A. **Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach**, Bauru-SP. XII SIMPEP, 2005. Disponível em: <https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Freitas_ALP_A%20avalia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf> Acesso em: 15 nov 2022.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan e SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017, p.32.

MACÊDO, Ivanildo I. de (org). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. **Liderança gerencial**. IN: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 16, p. 217-229.

MELO, E.A.A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 4 (2), 2004, 31-62.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.